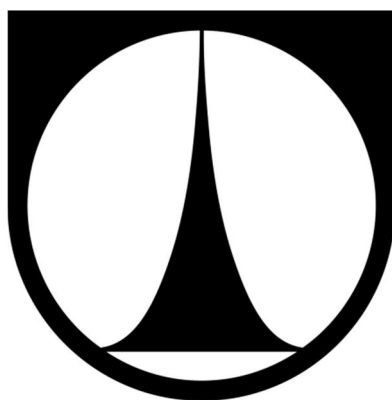


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Miroslav Šona

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Cesta náhradních dílů od výrobce k zákazníkovi

The journey of spare parts from the manufacturer to the customer

DP-EF-KPE-2013-71

Bc. Miroslav Šona

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc. - Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Jaroslav Tauchman

Počet stran: 79

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 10.05.2013

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Ve Zdětíně, dne 10.05.2013

Anotace a klíčová slova

Cílem této diplomové práce je optimalizace procesu dodávek Škoda Originálních dílů a Škoda originálního příslušenství k zákazníkům na tuzemském trhu. Toto téma bylo zvoleno na základě zkušeností s dostupností jednotlivých náhradních dílů, a na základě negativních názorů na distribuci Škoda originálních dílů a Škoda originálního příslušenství ze strany servisních partnerů.

Práce je strukturovaná do pěti částí, z nichž první dvě popisují vývoj firmy Škoda Auto a. s. a teoretické aspekty distribuce. Třetí část je zaměřena na analýzu aktuálního procesu distribuce Škoda originálních dílů a Škoda originálního příslušenství. Řešení problému s dodacími časy, které neodpovídají požadavkům servisních partnerů, bylo navrženo ve čtvrté části. Ekonomické hodnocení navrženého systému zahrnuje poslední část práce. Výsledkem této práce je návrh optimalizace systému dodávek náhradních dílů na tuzemském trhu zohledňující požadavky zákazníků.

Logistika

Distribuce

Objednávka

Zákazník

Náhradní díly

Annotation and key words

The goal of this thesis is the optimisation of the delivery process of Škoda Genuine Parts and Škoda Genuine Accessories to the customer in the Czech market. This topic has been chosen on the basis of experience with the availability of certain spare parts, and on the basis of negative opinions regarding the distribution of Škoda Genuine Parts and Škoda Genuine Accessories expressed by service partners.

The thesis is divided into five chapters. The first two chapters describe the development of Škoda Auto a. s. and the theoretical distribution aspects. The third chapter consists of an analysis of the current distribution process of Škoda Genuine Parts and Škoda Genuine Accessories. A possible solution of delivery time problems and failures that currently don't correspond to service partner requirements is proposed in the fourth chapter of the thesis. An economic evaluation of the proposed system is contained in the last chapter. The outcome of this thesis is a proposal on how the delivery system of spare parts in the Czech market can be optimised for better meeting customer requirements.

Logistics

Distribution

Order

Customer

Spare parts

Obsah

Úvod.....	11
1 Firma Škoda Auto a. s.	13
1.1 Vznik firmy Škoda Auto	13
1.2 První automobil	13
2 Současná logistika v distribuční síti	16
2.1 Definice pojmu logistika	16
2.2 Logistické řízení	17
2.3 Logistika jako součást jednotlivých částí společností a podniků	17
2.4 Systémový přístup	18
2.5 Definice systémového přístupu	19
2.6 Proces distribuce.....	20
2.7 Distribuční řetězec.....	20
2.7.1 Funkce distribučního řetězce	21
2.7.2 Výběr distribuční strategie a jeho kritéria.....	22
2.7.3 Výběr distribuční strategie a jeho kritéria	26
2.7.4 Strategie konečných operací.....	27
2.8 Doprava.....	28
2.8.1 Logistika, doprava a marketing	29
2.8.2 Převážní náklady a cena přepravy	30
2.9 Faktory související s charakterem trhu	31
2.10 Zákaznický servis	34
2.10.1 Složky zákaznického servisu	36
2.10.2 Strategie zákaznického servisu	40
3 Distribuce náhradních dílů Škoda Auto	43
3.1 Specifikace náhradních dílů	43
3.2 Současná distribuce náhradních dílů	43
3.2.1 Centrální sklad.....	44
3.2.2 Objednávání náhradních dílů Škoda Auto	46
3.2.3 Popis distribuční sítě Škoda Auto náhradních dílů	54
3.2.3.1 Označení obchodníka	55
3.2.3.2 Třídění zákazníků.....	55

3.2.4 Distribuční kanály	58
3.3 Analýza současného stavu.....	59
3.3.1 Dotazníkové šetření	59
3.3.2 SWOT analýza.....	67
3.3.3 Analýza konkurence.....	34
4 Návrh zlepšení systému distribuce.....	70
4.1 Návrh nových dodacích termínů rychlých objednávek	70
4.1.1 Způsob stanovení dodacích termínů	70
4.1.2 Termíny pro nakládku zboží pro jednotlivé bloky ve skladu	72
4.1.3 Dílčí závěr	72
4.1.4 Porovnání aktuálních hodnot s hodnotami navrhovaného systému.....	72
4.2 Zvýšení popularity internetového prodeje přes Škoda E-shop.....	73
5 Nástin ekonomického zhodnocení.....	75
5.1 Hodnocení stávající situace	75
5.2 Hodnocení navrhovaného systému	75
5.3 Porovnání ekonomických hodnocení jednotlivých variant	76
Závěr	78
Seznam literatury	80
Seznam příloh	81

Seznam ilustrací

Obrázek 1 Složky logistického řízení	18
Obrázek 2 Distribuční kanály	19
Obrázek 3 Forma distribučního řetězce	21
Obrázek 4 Proces zpracování objednávek.....	50
Obrázek 5 Termínový plán skladových objednávek ŠOD/ŠOP.....	53
Obrázek 6 Přehled tras	57
Graf 1 Prodeje Škoda E-shop	74

Seznam tabulek

Tabulka 1 Možnosti distribučních strategií.....	23
Tabulka 2 Porovnání distribučních strategií.....	24
Tabulka 3 Základní charakteristika dopravy.....	34
Tabulka 4 Termínový plán rychlých objednávek ŠOD/ŠOP	54
Tabulka 5 Odpovědi na otázku č. 1	60
Tabulka 6 Odpovědi na otázku č. 2	60
Tabulka 7 Odpovědi na otázku č. 3	61
Tabulka 8 Odpovědi na otázku č. 4	61
Tabulka 9 Odpovědi na otázku č. 5	62
Tabulka 10 Odpovědi na otázku č. 6	62
Tabulka 11 Odpovědi na otázku č. 7	63
Tabulka 12 Odpovědi na otázku č. 8	63
Tabulka 13 Odpovědi na otázku č. 9	64
Tabulka 14 Odpovědi na otázku č. 10.....	64
Tabulka 15 Odpovědi na otázku č. 11.....	65
Tabulka 16 Škoda E-shop Odpovědi na otázku č. 1	65
Tabulka 17 Škoda E-shop Odpovědi na otázku č. 2.....	66
Tabulka 18 Škoda E-shop Odpovědi na otázku č. 3.....	66
Tabulka 19 Škoda E-shop Odpovědi na otázku č. 4.....	67
Tabulka 20 Porovnání navržených hodnot.....	73
Tabulka 21 Náklady stávající situace	75
Tabulka 22 Náklady navrhnutého systému distribuce	76
Tabulka 23 Porovnání obou variant.....	76

Seznam použitých zkratek

AZNP	automobilový závod národní podnik
HNP	hrubý národní produkt
SD	Sales and Distribution
ŠOD	Škoda originální díly
ŠOP	Škoda originální příslušenství
OD	Originální díly
OP	Originální příslušenství
ŠPC	Škoda Parts Center

Úvod

Každý se již zaručeně někdy setkal s pojmem logistika a každý si pod tímto pojmem jistě něco představí. Ve většině případů je logistika chápána jako doprava zboží u bodu A do bodu B. Lidem pohybujícím se v logistickém oboru je ale moc dobře známo, že logistika neznamena jen dopravu z jednoho místa na druhé. Logistika znamená široký systém zahrnující organizaci, plánování, řízení a realizaci hmotných a informačních toků v prostoru a čase, jehož cílem je uspokojení požadavků zákazníka s nejnižšími možnými náklady.

V dnešní vyspělé společnosti je logistika jedním z prvků ovlivňující životní úroveň. Lidé žijící v moderním světě běžně logistické služby nevnímají, protože fungují téměř perfektně. Problematika logistiky se začíná řešit až v okamžiku, kdy dojde k nějakému problému. Významným činitelem v moderním světě je zákazník, a proto se v pozici zákazníka neustále setkáváme s logistickými procesy, ačkoli si to ani neuvědomujeme. Ten, kdo dokáže zjistit potřeby zákazníka a dokáže je rychle a kvalitně uspokojit získává konkurenční výhodu na daném trhu, buduje dlouhodobý kladný vztah se zákazníky a tím pomáhá k prosperitě a rozvoji podniku.

Téma Diplomové práce bylo zvoleno záměrně a to na základě vlastních zkušeností s dostupností jednotlivých náhradních dílů na trhu, a protože jsem se za dobu mého působení ve firmě Škoda Auto již několikrát setkal s negativními názory na distribuci Škoda Originálních dílů a Škoda originálního příslušenství. Na základě těchto podnětů jsem dospěl k názoru, že je nutné zahrnout požadavky zákazníků do distribučního procesu.

Tato práce je zaměřena na optimalizaci procesu dodávek Škoda originálních dílů a Škoda originálního příslušenství k zákazníkům z hlediska organizace rozvozu vycházející

z reálného prostředí na trhu v České republice. Výsledkem této práce je návrh optimalizace systému dodávek náhradních dílů na tuzemském trhu zohledňující požadavky zákazníků.

1 Firma Škoda Auto a. s.

Počátky Českého automobilismu se datují k roku 1895, kdy dva mladíci z rodinné firmy Laurin & Klement začali společně vyrábět bicykly, následně motocykly až v roce 1905 vyrobily první automobil. Tímto začala velmi úspěšná etapa výroby automobilů v Čechách, která byla dále umocněna spojením rodinné firmy se Škodou Plzeň. Tento velký rozvoj zpomalila pouze druhá světová válka. Automobilce se i přes tento útlum dařilo stále držet kontakt se západním světem. V roce 1991 navázala Škoda Auto a. s. se sídlem v Mladé Boleslavi (dále jen Škoda Auto) spolupráci s německým koncernem Volkswagen a s jeho podporou si vybudovala prestižní jméno nejen na Evropských trzích.

1.1 Vznik firmy Škoda Auto

V roce 1895 mechanik Václav Laurin a Knihkupec Václav Klement založily úspěšně rozvíjející se firmu vyrábějící jízdní kola. Firma s názvem Laurin & Klement zpočátku vyráběla bicykly pod názvem Slavia. O pár let později k úspěšné výrobě jízdních kol přibývá i výroba motocyklu. Již na přelomu století vznikají první myšlenky na výrobu automobilu.

1.2 První automobil

První automobil nazvaný Voiturette byl vyroben v roce 1905. Výrobou automobilů si firma vytvořila stabilní postavení na rozvíjejícím se mezinárodním trhu a upevnila své doposud velmi významné postavení v Rakouskouherském hospodářství.

Rychlý vývoj a neustálé rozšiřování produkce již začínali přerůstat rámec rodinné firmy a proto se následně v roce 1907 zakladatelé rozhodli pro přeměnu firmy na akciovou

společnost. Produkce firmy pokračovala modely, které používali velmi oblíbenou karoserií Faeton. V průběhu první světové války se firma účastnila i válečné výroby.

Po válce firma vyráběla nejen osobní vozidla, ale i autobusy, letecké motory a zemědělské stroje. V rámci snahy o udržení a posílení svého postavení na rychle se rozvíjejícím trhu a možnosti další modernizace výroby dochází ke sloučení firmy se Strojírenským podnikem Škoda Plzeň. Sloučením těchto firem nastal konec etapy výroby pod značkou Laurin & Klement a odstartovala nová etapa ve znaku Škoda. Začala sériová výroba automobilů. V té době již vládla ve světě Hospodářská krize. Bohužel krize se ač v menší míře nevyhnula ani Škodě. Po nepříznivé Světové hospodářské krizi Škoda Auto pokračovala dále v úspěšné éře a vstoupila na trh s modelem Popular. Toto období bylo ukončeno až 2. světovou válkou.

Za dobu trvání druhé Světové války se Škoda Auto stala součástí velkého hospodářského systému německé Říše. Výrobní programy byly okamžitě omezeny a veškerá produkce se následně přeorientovala na vojenskou výrobu. Na montážních linkách se ve válečném období montovali terénní vozidla a různé zbraňové součásti.

Konec druhé světové války přinesl velké změny v podobě centrálního plánování. Byl také omezen jakýkoliv kontakt a předávání informací s rozvíjejícími se západními zeměmi. Firma byla zcela oddělena od plzeňského strojírenského podniku Škoda a pod názvem AZNP Mladá Boleslav se tento národní podnik stal monopolním výrobcem osobních automobilů v tehdejším Československu.

I přes velké omezení informací a zásahy režimu Československé socialistické hospodářství přežívá poválečnou dobu. Na trhu se postupně objevily modely automobilů, jako byl Tudor, Spartak či Octavia. Ovšem symbolem této doby se stalo Embéčko, tedy Škoda 1000 MB. Bohužel důsledkům informační izolace se Škoda Auto nevyhnula.

S příchodem nových technologií v západních zemích začal nejen automobilový průmysl ale i celé hospodářství zaostávat za západním světem. Začátkem 70. let nastala nepřetržitá stagnace celého hospodářského systému. Ovšem i přes tuto stagnaci se automobilce dařilo držet vedoucí pozici na alespoň východoevropských trzích. Nový průlom v Československém automobilismu nastal v roce 1987, kdy byla uvedena nová modelová řada Škoda Favorit.

Změna společenského systému v roce 1989 přinesla nové tržní a ekonomické prostředí. Bylo rozhodnuto o potřebě silného zahraničního partnera. Tím se v roce 1991 stala německá automobilka Volkswagen. Škoda Auto se stala čtvrtou značkou tohoto koncernu. Volkswagen již v této době vlastnil i značky Audi a Seat.

Technologické rozdíly mezi Škodou a západním světem se díky mezinárodní spolupráci, modernizaci podniku a novému ekonomickému myšlení podařilo ve velmi krátké době zcela odstranit. Spojení s VW znamenalo pro Škodu obrovský posun v jejím vývoji.

Dnes Škoda Auto úspěšně prodává své automobily na všech světových trzích. V současné době vyrábí 7 modelových řad, které se vyrábějí v závodech nejen v České republice, ale i v zahraničí (Čína, Indie, Rusko).¹

¹ Interní materiály Škoda Auto a. s., Historie firmy

2 Současná logistika v distribuční síti

Logistika je velmi cennou položkou v HNP. V ekonomice má velmi podstatnou roli a to ve dvou směrech. Za prvé, je jedním z hlavních výdajů jednotlivých částí podniku, je sama ovlivňována veškerými ekonomickými aktivitami, ale také jednotlivé aktivity ovlivňuje. Ve druhém směru logistika podporuje plynulý pohyb ekonomických transakcí, je důležitou částí při prodeji jakýchkoliv produktů nebo služeb. Pokud se zboží nenalézá na správném místě a ve správný čas, nelze prodej realizovat. Je nežádoucí, aby vznikali užší místa, nebo docházelo k nějakému jinému narušení logistického řetězce, která budou mít za následek snížení ekonomických aktivit.

Logistikou je obklopen každý z nás a to ve většině každodenních situací. Při současné úrovni života ve vyspělé společnosti lidé bohužel zaměří svou pozornost na logistiku až v případě, kdy logistické služby buď nefungují, anebo nejsou správně nastaveny. Tudíž lidé se v běžném životě věnují logistice až v okamžiku problému.²

2.1 Definice pojmu logistika

Definovat logistiku se dá mnoha způsoby avšak základní myšlenka je pořád stejná. Zjednodušeně se dá říci, že se logistika zabývá přesunem zboží a materiálu z jednoho místa na druhé a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se však především dopravy, řízení zásob, manipulací s materiálem, balení, distribucí a skladováním. Logistika v sobě také zahrnuje informační, komunikační a řídicí systémy.³ *Její úkolem je zajistit správné materiály na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem.*⁴

² SIXTA, J., MACÁT, V. Logistika - teorie a praxe.

³ DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B.: Logistika – procesy a jejich řízení.

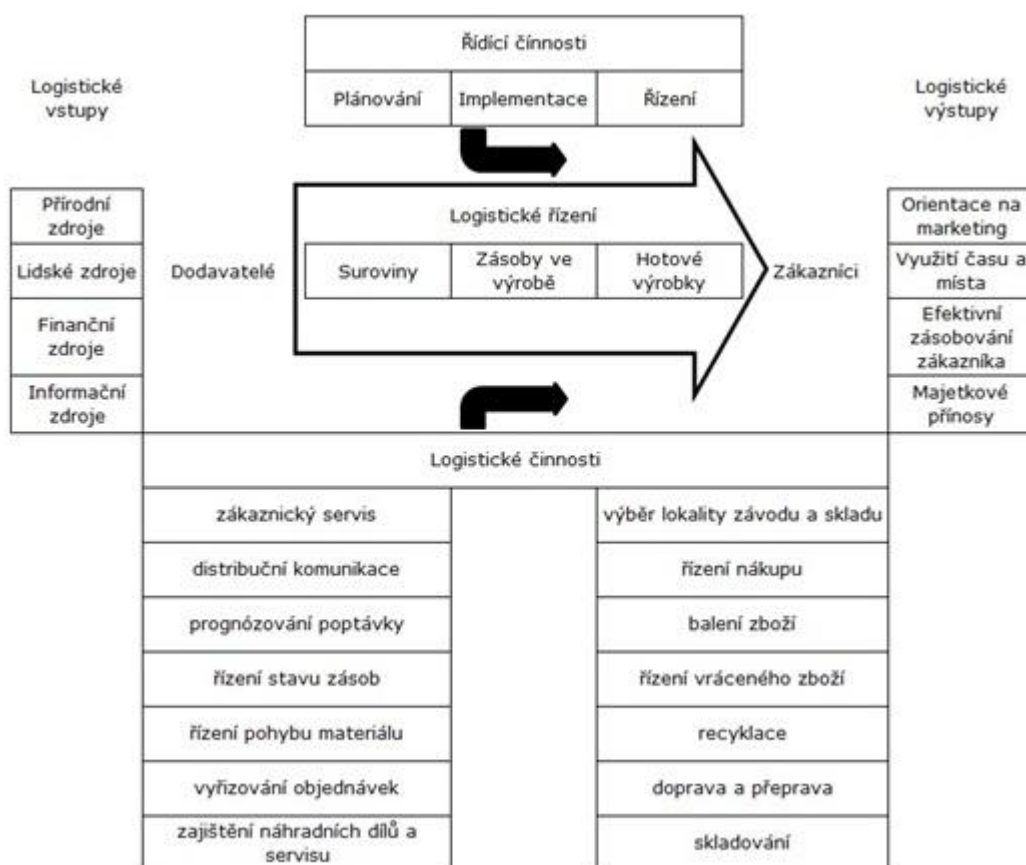
⁴ DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B.: Logistika – procesy a jejich řízení. Str. 1

2.2 Logistické řízení

Logistické řízení je proces plánování, realizace a řízení toku zboží a služeb, jeho následné skladování a dále tok informací z místa vzniku do místa spotřeby. Cílem procesu je uspokojení požadavků zákazníka. Plánování, realizace a řízení těchto činností zahrnuje jak výrobní sektor, tak sektor služeb.

2.3 Logistika jako součást jednotlivých částí společností a podniků

Většina lidí je mylně přesvědčena, že logistiku lze uplatnit pouze ve výrobním odvětví. Logistické procesy jsou implementovány ve všech typech organizací a podniků, včetně složek státní správy, škol, nemocnic a včetně společností jejichž náplní jsou bankovní, obchodní, nebo finanční služby. Některé logistické činnosti spolu se závislostí logistiky na jednotlivých vstupech a výstupech představuje obrázek 1 Složky logistického řízení na straně 18.

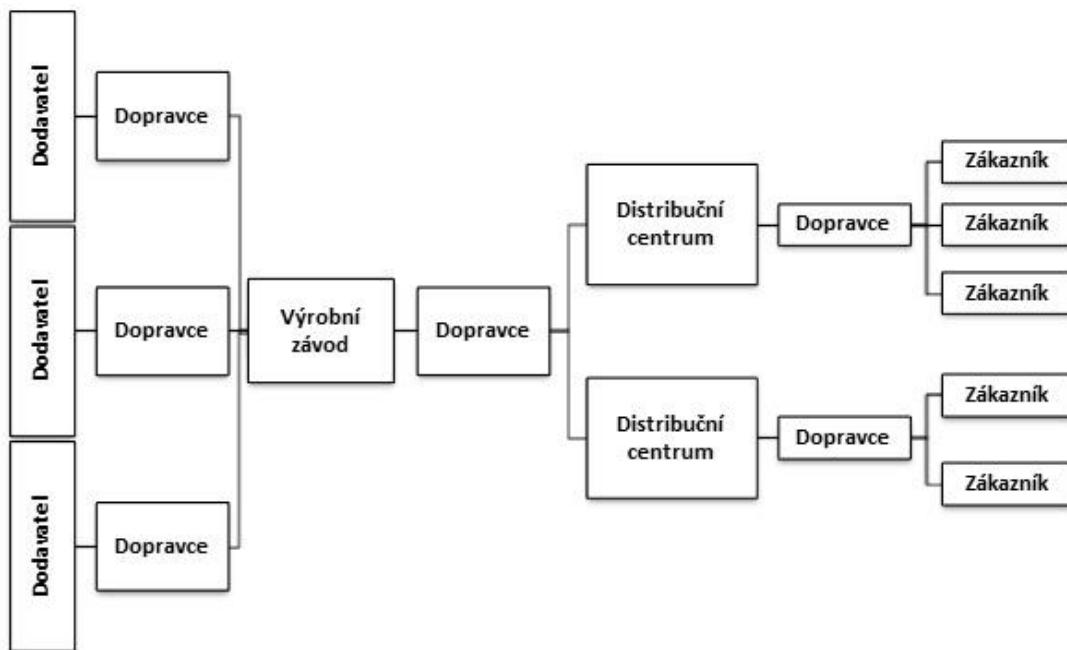


Obr. 1: Složky logistického řízení

Zdroj: SIXTA, J., MACÁT, V. Logistika - teorie a praxe.

2.4 Systémový přístup

Systémový přístup představuje jeden z nejvíce důležitých základů logistiky a je hlavním východiskem pro pochopení logistiky v ekonomice. Tento přístup napomáhá podniku dosahovat úspěšné pozice a dosahovat dlouhodobé prosperity. Logistika se skládá z mnoha činností, které spolu více či méně souvisejí a které mají za úkol vést tok materiálu, služeb a informací v logistickém kanálu. Tento systém vazeb zjednodušeně znázorňuje obrázek 2 Distribuční kanály na straně 19.



Obr. 2: Distribuční kanály

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Definice systémového přístupu

Systémový přístup na jednotlivé procesy pohlíží jako na celek. Větší význam pro systémové chápání má série působení několika činností, než působení jednotlivých činností samostatně. V zásadě veškeré činnosti je nutné chápat z pohledu, jak jsou ovlivňovány ostatními členy procesu a jak je sami ovlivňují.

Ke krátkodobému řešení většinou dochází, když nejsou brány v potaz veškeré důsledky na celý systém, jakým mohou být například firmy. Přestože, jednotlivé prvky procesu pracují lépe, celkové zlepšení systému není dostačující. K tomuto nedostačujícímu zlepšení dochází v případě, že nebyly zváženy všechny důsledky jednotlivých zlepšení na systém jako celek.

2.6 Proces distribuce

Část logistického řetězce, kterou označujeme jako distribuční řetězec, začíná v okamžiku, kdy vyrobený produkt opouští podnik a směřuje ke konečnému zákazníkovi. Do distribučního řetězce zahrnujeme výrobce, zákazníky, velkoobchodní a maloobchodní organizace, zprostředkovatele, přepravce a speditérské podniky aj. Distribucí jsou myšleny všechny aktivity, které souvisí s tokem zboží nebo služeb v distribučním řetězci.

Problematický přechod od dodavatele k zákazníkovi je vytvářen fyzickou distribucí. V ní se teprve prokáže, zda čas a peníze věnované výzkumu, vývoji a výrobě byly správně vynaloženy a zda se dosáhne očekávaného zisku. Fyzická distribuce také vytváří pozitivní klima pro úspěšný prodej a podílí se na úspěchu podniku. Ze všech částí logistického systému vyžaduje nejvíce pružnou strukturu, která je schopna operativně reagovat na náhodné výkyvy, protože náhodné vlivy nejvíce zatěžují distribuci.⁵

2.7 Distribuční řetězec

Distribuční řetězec je dán svojí délkou. Délkou je myšleno počet distribučních stupňů od výrobce k zákazníkovi a rozsahu, který udává počet účastníků, kteří se na tomto procesu podílejí. Význam pojmu délka a rozsah je pro přesnější pochopení graficky znázorněn na obrázku 3 Forma distribučního řetězce na straně 21.

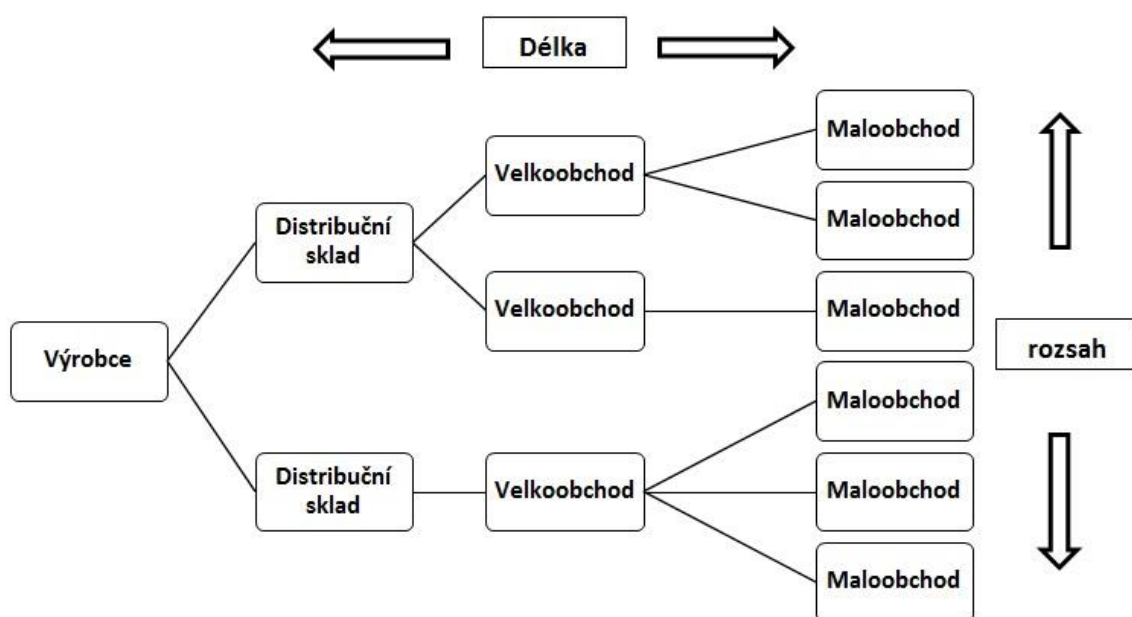
Distribuci lze dělit dle počtu distribučních stupňů na:

- Přímou distribuci, při které je využíván pouze jediný distribuční stupeň, výrobce dodává přímo koncovým zákazníkům.
- Nepřímou (postupnou) distribuci, při které je využíváno více stupňů, dodávky od výrobce ke konečnému zákazníkovi se dostávají přes několik stupňů.

⁵ GROS, I. Logistika

Rozdělení distribuce dle rozsahu:

- Extenzivní distribuce – snaha, aby výrobky byly prodávány ve všech prodejnách, nebo všech prodejnách v určené lokalitě, nebo všech prodejnách jednoho typu, nebo všech prodejnách několika typů.
- Výběrová distribuce – výrobky jsou k dispozici pouze ve vybraných prodejnách.
- Exkluzivní distribuce – výrobky lze zakoupit pouze na jednom nebo několika místech.



Obr. 3: Forma distribučního řetězce

Zdroj: Vlastní zpracování

2.7.1 Funkce distribučního řetězce

Distribuční řetězec tvoří cestu produktu k finálnímu zákazníkovi. Přestože činnosti spojené s distribucí vyžadují vynakládání určitých prostředků, přesto patří postavení distribučního řetězce mezi nejdůležitější složky logistického systému.

Mezi čtyři základní funkce lze zahrnout funkci kompletační, skladovací, přepravní a komunikační. Nejvýznamnější je kompletační funkce, která znamená vytvoření místa v distribučním řetězci. Na tomto místě se shrnují objednávky od různých dodavatelů. Sumarizované objednávky jsou předávány dodavatelům, kteří je dodávají objednateli, který je následně kompletuje a distribuuje zákazníkům. Pro vykrytí sezónních a jiných málo předvídatelných výkyvů v poptávce jsou tvořeny zásoby. Vytváření zásob je označováno jako skladovací funkce. Neméně důležité jsou i funkce přepravní a komunikační. Komunikační funkci lze zařadit jako součást logistického informačního systému.⁶

2.7.2 Výběr distribuční strategie a jeho kritéria

Vzhledem k velmi rozmanitému množství systémů distribuce, které se používají v praxi, lze říci, že neexistují dva zcela identické systémy pro daný segment trhu, dokonce ani pro danou skupinu výrobků. Přesto tyto systémy obsahují určité společné prvky. Musí respektovat jednotlivá technologická omezení složek logistického řetězce a především musí být navrženy a provozovány tak, aby zajistili maximální tok zásob v systému.

Snaží-li se firma nabízet produkty ve všech vhodných obchodech, pak se bude v tomto případě jednat o extenzivní či plošnou distribuci. Prezентovat své produkty jen ve vybraných typech obchodů bude firma, která aplikuje tzv. Výběrovou distribuci. Exkluzivní distribuce znamená, že produkty jsou nabízeny jen ve firemních značkových obchodech. Rozdíl mezi přímou a postupnou distribucí je v tom, jakým způsobem produkt dojde na místo určení. Při postupné distribuci produkt prochází přes několik míst až do místa určení. V přímé distribuci jde přímo na poslední místo určení.

Na základě popisu struktury distribučního řetězce je možné určit jednotlivé kombinace distribučních strategií podle počtu stupňů a rozsahu. Kombinace různých strategií jsou znázorněny v tabulce č. 1 Možnosti distribučních strategií na straně 23. Některé z těchto variant jsou pouze teoretické nebo jen málo využitelné. Např. kombinace 1 by byla

⁶ GROS, I. Logistika

náročnější na přepravu produkce a komunikaci, nebo varianta 5, která úplně pozbývá smysl atd. Největší význam má rozhodnutí, zda použít přímou nebo postupnou distribuci.

Na toto rozhodování má vliv:

- druh výrobku,
- druh trhu, druh zákazníka,
- nároky na služby,
- vzdálenost zákazníka od dodavatele.

Tabulka 1: Možnosti distribučních strategií

Distribuce	Přímá	Postupná
Extenzivní	1	4
Výběrová	2	5
Exkluzivní	3	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Kladné a záporné stránky přímé a postupné distribuční strategie jsou znázorněny v tabulce 2 Porovnání distribučních strategií na straně 24 . Hlavním kritériem pro výběr vhodné distribuce je frekvence nákupu či prodeje. Zboží lze tímto způsobem rozčlenit do tří skupin:

- Výrobky jednorázové spotřeby, jejichž prodej není nijak problémový, není potřeba žádné specifické prodejní prostředí, nároky na vybavení prodejen jsou nízké, výrobky jsou levné. Např. prodej běžných potravin, drogistického zboží a léků. Pro takovou skupinu je typická extenzivní distribuce. Je možné z tohoto příkladu usoudit, že široká poptávka požaduje extenzivní distribuci.
- Výrobky nakupované s nižší periodicitou, výrobky dlouhodobé spotřeby. Jedná se o zboží dražší, vyžadující servisní služby, specifické vybavení prodejen a kvalifikovaný personál. Zákazníci před nákupem porovnávají více typů téhož výrobku tzn, že porovnávají nutnost mít k dispozici více typů jednoho druhu zboží. Např. nákup nábytku, elektroniky, automobilu. Používá se výběrová distribuce.

- Nezastupitelné výrobky, výjimečné, drahé, určené jen pro malou skupinu zákazníků. Výjimečnosti musí odpovídat také prodejní prostředí, vysoce kvalifikovaný personál s nabídkou zvláštních služeb. Do této skupiny patří šperky, luxusní zboží a automobily, aj. Tato skupina je typická pro exkluzivní distribuci.⁷

Tabulka 2: Porovnání distribučních strategií

Přímá distribuce	Postupná distribuce
Vhodná pro	Vhodná pro
<ul style="list-style-type: none"> - Malý počet zákazníků - Rychloobrátkové zboží - Distribuce v blízkém okolí - Počáteční fáze životnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Velký počet zákazníků - Pomalu obrátkové zboží - Vysoké požadavky na servis - Růst a stagnace
Výhody	Výhody
<ul style="list-style-type: none"> - Přímá kontrola distribuce - Rychlá reakce na změny - Informovanost o trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízké zásoby - Nízké distribuční náklady - Jednodušší administrativa
Nevýhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - Vysoké distribuční náklady - Vysoké zásoby u výrobce 	<ul style="list-style-type: none"> - Nepřímá kontrola distribuce - Pomalá reakce na změny - Nepřímá kontrola distribuce

Zdroj: Vlastní zpracování

Nebude-li výrobek k dispozici v místě bydliště, regionu, atd., existuje zde reálná možnost ztráty potenciálního zákazníka. Riziko ztráty hrozí při výběrové a exkluzivní distribuci. Toto možné ohrožení je třeba zvažovat při volbě omezených forem distribuce. Je prospěšnější, aby bylo zabezpečeno alespoň minimální množství výrobku na trhu i v těchto případech, aby cena nebyla o mnoho vyšší než u masově prodávaných výrobků, aby prodejci byli řádně proškoleni aj. U výrobků, u nichž je distribuce velmi

⁷ GROS, I. Logistika

komplikovaná, s náročným servisem, těžší instalací a vysokými požadavky na odborné služby je nevyhnutelná exkluzivní distribuce.

Rozsah distribuce má zásadní vliv na velikost objemu služeb a úspěšnost. Některé prameny dokonce uvažují nad tím, zda má smysl používat reklamu na podporu prodeje u výrobku, který není distribuován minimálně v 65 % prodejen.

V běžném životě se velmi často setkáváme s kombinací všech typů distribuce uvedených v tabulce 2 Porovnání distribučních strategií na straně 24. Objevují se také případy, ve kterých je identický výrobek distribuován na různých trzích různým způsobem. Při implementaci zboží na trh se určuje, zda výrobky distribuovat přímo nebo přes mezisklady dealerů. Rozhoduje se podle druhu zboží, velikosti objednávek a jejich složení. Příkladem takovéto kombinace různých typů distribuce může být distribuce náhradních dílů pro automobilový průmysl. Rychloobrátkové náhradní díly jsou dodávány přes mezisklady dealerů, maloobrátkové díly jsou uskladněny v centrálním skladu a jsou distribuovány přímo do míst potřeby. Na volbu distribuce mají vliv i nákupní zvyky v jednotlivých regionech. Např. zlaté šperky mohou být v jednom regionu nabízeny jako luxusní zboží pouze ve vybraných prodejnách a v ostatních regionech se stejné zboží prodává ve všech prodejnách a supermarketech.

Při kombinované formě distribuce je také možné využít k zajištění dodávky různé alternativní způsoby. Jedná se o případy, kdy není distribuční místo schopno ihned uspokojit požadavek zákazníka z důvodu vyčerpání zásoby požadovaného zboží. Poté v zájmu zajištění dodávek a udržení zákazníka je vybrán jiný zdroj zboží. Výrobky dodané z těchto náhradních zdrojů uspokojí potřeby zákazníka, ale většinou se takto děje s vyššími náklady na pořízení. V praxi se stávají velmi oblíbené metody, které již s alternativními způsoby dodání počítají přímo v systému. Nejčastěji se využívají tři situace:

- Zákazník se nachází v místě, do kterého je stejná vzdálenost z několika distribučních míst. Poté je možné pro uspokojování zákaznických potřeb využívat

všechny tyto místa a to vždy na základě jejich skladového vytížení a stavu zásob. To většinou vede k velmi pružné službě zákazníkovi.

- Pružné distribuční systémy se používají i v případech, kdy se náklady na dodávku liší při různých objemech od různých dodavatelů. Např. velké zakázky se vyřizují při nižších nákladech přímo přes výrobní podnik, malé dodávky se vyřizují při nízkých nákladech přes velkoobchodní sklady.
- Ve skladování je uplatňována různá politika. Při tvorbě zásob je důležité vycházet z analýzy výhodnosti nákladů podle typu skladových výrobků. Již byl zmíněn příklad náhradních dílů, kde specifické produkty jsou skladovány v externích skladech a ostatní v centrálním.⁸

Kromě již popsaných distribučních strategií se v některých případech používají i jiné metody:

- strategie spojování zásilek,
- strategie odkladu konečných operací.

2.7.3 Strategie spojování zásilek

S ohledem na stálý tlak na snižování přepravních nákladů je velmi často používána strategie spojování objednávek do větších zásilek. Čím objemnější zásilka, tím nižší jsou přepravní náklady na jednotku. Další výhodou je snazší kontrola přepravních nákladů. Nejčastěji se používají tři hlavní metody:

- spojování do skupin podle segmentace trhu,
- termínové zásobování segmentů trhu,
- zajištění hromadných zásilek třetí stranou.

Při první metodě se spojují objednávky z určité oblasti trhu do jedné zásilky. Velmi často jednotlivé velké zásilky využívá více dodavatelů. Doprava se objednává u veřejných nebo soukromých přepravních společností. Hlavním cílem je zajištění efektivní denní přepravy.

⁸ GROS, I. Logistika

K jednotlivým jízdám se musí zajistit dostatečné množství zásilek, aby byly přepravní prostředky plně využity. K tomu lze využít různé zprostředkovatelské subjekty, které zajistí výběr a odeslání všech zásilek. Podniky také mohou soustředit jednotlivé zásilky ve vybraných dnech na místa určení a tím zajistit odeslání hromadných zásilek, nebo se mohou sami spojit s dalšími podniky a pro přepravu využít třetí organizaci.

Pro termínové zásobování jsou pro jednotlivé skupiny trhu předem určeny konkrétní dny v týdnu. Zákazníci jsou seznámeni s plánem distribuce i tím, že naplánované objednávky v těchto termínech budou mít vyšší prioritu. Dodržování dodacích termínů zabezpečuje oslovená zasilatelská firma, která musí dodržovat distribuční plán. Kompletaci dodávek nejčastěji zajišťuje přepravní organizace, která má velké zkušenosti se spojováním objednávek od velkého počtu zákazníků a odesláním hromadných zásilek. Tyto společnosti kompletují zásilky ve vlastním zájmu s ohledem na snižování nákladů za přepravu.⁹

2.7.4 Strategie odkladu konečných operací

Pokročilé distribuční systémy již nevyčkávají na konečnou objednávku, ale pracují s určitými předpověďmi. Je zde ovšem určité riziko, že se skutečné objednávky budou lišit od těch předpokládaných. Je-li možné některé z výrobních nebo distribučních operací odložit až do okamžiku přijetí konkrétní objednávky, lze dosáhnout podstatně nižšího rizika. Je zde kladen velký důraz na udržení výrobku co nejdéle v nedokončeném stavu ve výrobním procesu a finální úpravu provádět až po obdržení potvrzené zakázky od zákazníka. Příkladem může být konečné programování klíčů s dálkovým ovládáním, které razantně snížilo počet skladovaných položek ve skladech náhradních dílů pro vozy Škoda Auto. Běžně tento systém využívají i podniky, u kterých zahrnuje finální výrobní proces aplikaci barevného odstínu např. textilní průmysl. Odlišným příkladem odkladu konečných operací může být skladování velkých objemů produkce na hromadách a jejich konečné balení až po obdržení objednávky. Systém dodává nediferencované výrobky na trh, kde dochází k finálním úpravám podle konkrétních objednávek.

⁹ GROS, I. Logistika

Opačnou metodou je systém, kdy je ve skladech udržován úplný sortiment, který je určen dle vypočteného odhadu poptávek. V okamžiku přijetí konkrétní objednávky systém navrhne neoptimálnější cestu dodávky k zákazníkovi. Systém vyžaduje rychlé a aktuální informace pro přenos objednávek a návrhu dopravy. Systém zásobuje své sklady plným sortimentem, který je udržován až do okamžiku přijetí konkrétní objednávky. Na volbu vhodného systému má vliv množství výrobků, jejich ceny, nároky na rychlost a spolehlivost dodávek a chování konkurence.¹⁰

2.8 Doprava

Nejdůležitější logistickou činností je přesun materiálu a zboží v prostoru, z místa vzniku do místa spotřeby, popřípadě až do finálního místa jejich likvidace. Zajištění přepravy zahrnuje několik důležitých činností (volbu způsobu přepravy, jako např. letecká přeprava, železniční, vodní, automobilová nebo potrubní, dále volbu přepravní trasy, nastavení takových podmínek aby nedocházelo k překračování předpisů a konečná volba dopravce). Doprava velmi často představuje největší část nákladových položek v logistice a tím se významně podílí na ceně.¹¹

Přidaná hodnota vytvořená v dopravním procesu

Skladováním výrobků až do okamžiku, kdy jsou poptávány na trhu, vzniká přínos času. Doprava je také jedním z faktorů, který vytváří přidanou hodnotu. Rozhoduje s jakou rychlostí a spolehlivostí se přesunou výrobky z jednoho místa na druhé. Tyto kritéria lze označit jako doba přepravy a spolehlivost servisu.

Jestliže nejsou produkty k dispozici v potřebnou dobu, kdy jsou poptávány, vznikají pro podnik nepříjemné důsledky, jako např. nespokojenost zákazníků, ztráta prodeje nebo

¹⁰ GROS, I. Logistika

¹¹ LAMBERT, M. D., STOCK, R. J., ELLARM, M. L. Logistika

omezení výroby v podniku, ve kterém je požadovaný produkt vstupem pro výrobu. Chce-li dopravce dosáhnout významného úspěchu, musí zajistit spolehlivé doby jednotlivých přeprav a tím dosáhnout vyššího přínosu času a místa u výrobků, které jednotliví zákazníci požadují.¹²

2.8.1 Logistika, doprava a marketing¹³

Doprava velice zásadním způsobem přispívá k úrovni zákaznického servisu a to tím způsobem, že pokud jsou výrobky na jednotlivých trzích ve správnou dobu, v požadované kvalitě a nepoškozené, přináší doprava zákazníkům přidanou hodnotu. Zákaznický servis významně ovlivňuje spokojenost zákazníků, což je významná složka marketingové koncepce.

Doprava jako zdroj přínosu místa přispívá k tvorbě přínosu času což je nezbytné pro marketingovou činnost. Na tomto základě mají faktory jako dostupnost, kapacita dopravy a náklady na přepravu významný vliv na většinu podnikatelských rozhodnutí, i když s nimi zdánlivě nesouvisí. Doprava má vliv např. na to které výrobky se budou vyrábět, kde se budou vyrábět, kde se budou skladovat nebo kde se budou prodávat.

V mnoha podnicích tvoří doprava největší podíl logistických nákladů a tím se významně podílí na prodejní ceně některých výrobků. Do těchto výrobků zahrnujeme např. písek a uhlí. Jedná se většinou o základní suroviny, které mají nízkou hodnotu v přepočtu na hmotnostní jednotku. Na druhou stranu u výrobků, jakými jsou počítače, elektronické komponenty nebo kancelářské stroje budou náklady na dopravu představovat poměrně malou část z jejich prodejní ceny. Lze říci, že čím vyšší podíl má doprava na nákladech výrobku, tím významnější bude pro podnik efektivní řízení přepravy.

¹² LAMBERT, M. D., STOCK, R. J., ELLARM, M. L. *Logistika*

¹³ LAMBERT, M. D., STOCK, R. J., ELLARM, M. L. *Logistika*

2.8.2 Přepravní náklady a cena přepravy

Faktory, které ovlivňují náklady na přepravu, i cenu přepravy lze rozdělit na dvě hlavní složky:

- faktory související s charakterem výrobku,
- faktory související s charakterem trhu.

Faktory související s charakterem výrobku a které ovlivňují cenu a náklady přepravy je mnoho, ale dají se zahrnout do čtyř základních skupin:

- hustota čili poměr hmotnosti a objemu,
- skladovatelnost výrobku,
- obtížnost manipulace,
- ručení.

➤ **Hustota**

Lze obecně říci, že přeprava výrobků s nižší hustotou je nákladnější než přeprava výrobků s vysokou hustotou.

➤ **Skladovatelnost**

Skladovatelnost výrobku závisí na jeho velikosti, tvaru a dalších fyzických charakteristikách. Jedná se o to, jak je jednotlivý produkt schopen vyplnit prostor v přepravním prostředku.

➤ **Obtížnost**

Obtížnost manipulace s produktem úzce souvisí se skladovatelností. Přeprava produktů, se kterými je velice obtížná manipulace je dražší. Na druhé straně existují takové výrobky, které se svými fyzickými proporcemi podobají. Např. jsou přepravovány ve stejných obalech nebo umístěny na paletách. S těmito produkty lze manipulovat pomocí manipulačních zařízení, vyžadují nižší náklady na manipulaci a tudíž je jejich přeprava levnější.

➤ Ručení

Významným faktorem výrobku je i jeho finanční hodnota. U výrobků s vyšší cenou je také vyšší pravděpodobnost krádeže a jejich přeprava je proto nákladnější. Jsou zde vyšší nároky na přepravu, potřebu kvalitního, odolného a ochranného obalu.

2.9 Faktory související s charakterem trhu

Mimo vlastností výrobku ovlivňují přepravní náklady a cenu také faktory související s trhem. Mezi nejdůležitější faktory trhu můžeme zahrnout:

- míru konkurence mezi jednotlivými druhy dopravy a mezi jednotlivými poskytovateli přepravy,
- rozmístění trhů a vzdálenost pro přepravu zboží,
- státní opatření týkající se dopravy,
- rovnováhu dopravy v jednotlivých směrech. Doprava na trh a doprava ven z trhu,
- sezónní přesuny výrobků,
- vnitrostátní nebo mezinárodní přepravu.

Všechny tyto faktory ovlivňují náklady i cenu přepravy. Je také důležité si uvědomit, že přeprava má přímý vliv na zákaznický servis.

Zákaznický servis tvoří kritickou složku logistického řízení. Dopady přepravy na zákaznický servis patří mezi nejdůležitější i přesto, že všechny činnosti logistického řízení přispívají k jeho úrovni. K nejvýznamnějším charakteristikám přepravního systému, které působí na zákaznický servis, patří:

- spolehlivost,
- doba přepravy,
- pokrytí trhu,
- pružnost, zvládnutí přepravy se zvláštními požadavky,
- statistiky týkající se ztrát a poškození,

- schopnost spolupráce a zapojení se do systému.

Jednotlivé druhy dopravy poskytují odlišnou kvalitu a úroveň servisu.¹⁴

Druhy dopravy

K dopravě výrobků nebo surovin lze využít rozsáhlou paletu dopravních prostředků. Na dopravu můžeme nahlížet z hlediska vlastnických vztahů, podnik a používá vlastní dopravní prostředky, nebo může využít služby veřejných nebo specializovaných přepraveců. Z hlediska typu dopravních prostředků lze využít automobilovou, leteckou, lodní nebo železniční dopravu nebo jejich kombinace.¹⁵

Při uvažování o vhodném typu dopravy je nutné brát v úvahu následující faktory:

- přepravované množství,
- délku trasy,
- rychlost,
- druh zboží,
- přepravní náklady.

➤ Železniční doprava

Železniční doprava se všeobecně využívá pro přepravu velkého množství a na dlouhé vzdálenosti. Velice výhodná je zvláště pro mezistátní dopravu. Železnice se nejčastěji využívá pro přepravu paliva, stavebních materiálů a automobilů v místě, kde nelze využít vodní cesty. Mezi nevýhody lze zařadit vysoké finanční nároky na provoz a údržbu přepravních prostředků, zabezpečovacího zařízení, lokomotiv, nádraží, depa aj. U většiny případů je nutné kombinovat železnici s dalšími druhy dopravy, a to vzhledem k rozmístění železničních tratí v jednotlivých lokalitách.

¹⁴ LAMBERT, M. D., STOCK, R. J., ELLARM, M. L. *Logistika*

¹⁵ GROS, I. *Logistika*

➤ **Automobilová doprava**

Na rozdíl od železničních tratí je hustota silniční sítě několikrát větší a i proto lze přepravovat menší zásilky na větší vzdálenost. Automobilová doprava se především soustředí na dopravu mezi velkoobchodem a maloobchodem. I zde jsou celkem vysoké finanční nároky např. náklady za palivo, mzdy a náklady související s nakládkou a vykládkou atd. Nevýhodou automobilové dopravy jsou různá omezení a restrikce v provozu nákladních automobilů (výluky provozu na veřejných komunikacích ve dnech před pracovním klidem, omezení přepravy v oblastech apod.) a závislost dopravy na klimatických podmínkách.

➤ **Lodní, námořní a říční doprava**

Přeprava komodit s použitím vodních zdrojů je velice stará ale ještě stále oblíbená metoda dopravy. Mezi největší výhody lodní dopravy patří schopnost přepravovat najednou velké množství zásilek s širokou škálou jednotlivých druhů zboží. Do nevýhod lze zařadit nízkou pružnost dopravy a malou rychlost přepravy. I lodní přepravu je vzhledem k počtu vodních tras nutné kombinovat s automobilovou nebo železniční dopravou.

➤ **Potrubní doprava**

Jde o systém přepravy s téměř nepřetržitým provozem, přičemž přerušení provozu je jen při nutných údržbových pracích. Potrubní doprava má nejvyšší fixní náklady a nejnižší proměnné náklady ze všech druhů přepravy při plném využití. Stálé spojení mezi zásobovacím a zásobovaným místem lze také zařadit mezi důležité nedostatky. Nedostatkem je i velmi nízká rozmanitost přepravované produkce, většinou se jedná o sypké materiály. K hlavním výhodám patří téměř dokonalá ochrana zboží proti poškození a odcizení v průběhu celého přepravního procesu.

➤ **Letecká doprava**

S nástupem letecké přepravy zboží se dodací termíny zkrátily ze dnů na hodiny. Letecká doprava svou rychlostí přesáhla veškeré možnosti všech předchozích druhů přeprav. Velmi razantně snižuje náklady na skladování, a tudíž může i přes velmi vysoké náklady směřovat konkurovat ostatním druhům dopravy. Mezi hlavní nevýhody patří ne příliš rozsáhlá síť

letišť a omezená přepravní kapacita letadel. Letecká přeprava je vhodná téměř pro všechny komodity.

Základní charakteristika výše zmíněných druhů dopravy je znázorněna v tabulce 3 Základní charakteristika dopravy.

Tab. 3 Základní charakteristika dopravy

Druh dopravy	Přepravované zboží	Výhody / Nevýhody
Železniční	Zemědělské výrobky, paliva Těžební a těžký průmysl	Vysoké fixní náklady na vozový park. Nízké proměnné náklady
Silniční	Doprava mezi velkoobchodem a maloobchodem, Lehký a střední průmysl	Nízké fixní náklady Nízké proměnné náklady
Vodní	Chemikálie, ropa, cement, zemědělské výrobky, Doly	Nepříliš vysoké fixní náklady Nízké proměnné náklady
Potrubní	Ropa, plyn, obilí, uhelný prach	Nejvyšší fixní náklady Nejnižší proměnné náklady
Letecká	Téměř všechny komodity	Nízké fixní náklady Nejvyšší proměnné náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

2.10 Zákaznický servis

Technologická úroveň vybavení a systémová podpora většiny konkurenčních subjektů se nachází na velmi blízké úrovni. Jednou z možností, jak dosáhnout lepšího postavení na trhu je dobrý zákaznický servis. Zlepšování zákaznických služeb může být klíčovým

prvkem při vytváření silnější tržní pozice a vede k posílení spokojenosti zákazníků. I přestože je zákaznický servis výstupem logistického systému, je také hluboce provázán s marketingem. Např. orientace na zákazníka, která zahrnuje pohyb určitého produktu k cílovému zákazníkovi ve správném stavu, ve správné době, na správné místo a to vše při nejnižších možných nákladech. Spokojenost zákazníků, která je výstupem marketingového procesu je dána kvalitními službami podniku.¹⁶

Téměř ve všech tržních odvětvích mají zákazníci možnost volby výrobce nebo poskytovatele služby. Firmy si nemohou dovolit odmítnout nebo nějakým jiným způsobem urazit zákazníka. Úroveň zákaznického servisu je pro podnik velice důležitá, protože spokojenost zákazníků má přímý vliv na celkové logistické náklady, návratnost investic i podílu na trhu.

Většina společností se staví k zákaznickému servisu jedním z níže uvedených způsobů:

- jako k činnosti, kterou je potřeba řídit, např. příjem objednávek, nebo vyřizování reklamací,
- jako ke skutečnému výkonu, který lze převést na měřitelné veličiny, např. počet vyřízených objednávek, počet splněných termínů dodání,
- jako na součást podnikové filozofie.

Společnosti, jejichž podniková filozofie zahrnuje i zákaznický servis mají vytvořeny oficiální organizační jednotky, které tento servis řídí, kontrolují a zároveň vytvářejí všeobecná měřítka pro jeho hodnocení výkonu. Servisní služby mohou být poskytnuty v rámci podniku jednotlivým vnitropodnikovým útvarům, kde úroveň služeb ovlivňuje schopnost uspokojovat potřeby externích zákazníků. Dále mohou být služby poskytovány externím zákazníkům, přičemž úroveň servisu má přímý vliv na přilákání nových zákazníků a udržení těch stálých.

¹⁶ EMMETT, S. Řízení zásob.

Cílem většiny podniků je vytvoření zisku. Ke zvýšení zisku je potřeba získat nové zákazníky, což je většinou velice nákladné a proto je také velmi důležité klást velký důraz na udržení těch stávajících. Nabízet by se měla taková úroveň servisu, kterou zákazník očekává a která je finančně efektivní.¹⁷

2.10.1 Skupiny zákaznického servisu

Složky zákaznického servisu tvoří tři základní skupiny:

- předprodejní složky
 - písemné vyjádření politiky organizace
 - předání prohlášení o zákaznickém servisu zákazníkům
 - organizační struktura
 - flexibilita systému
 - manažerské služby
- prodejní složky
 - úroveň vyčerpání zásob
 - informace o stavu objednávky
 - složky cyklu objednávky
 - urychlení dodávek
 - přesuny zboží
 - přesnost systému
 - snadnost objednávání
 - nahraditelnost produktů
- poprodejní složky
 - instalace, záruka, opravy, náhradní díly
 - sledování produktů
 - vyřizování reklamací, vrácené zboží
 - náhrada produktu

¹⁷ DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B.: Logistika – procesy a jejich řízení.

Předprodejní složky souvisejí se strategií a politikou organizace, mohou mít zásadní vliv na spokojenost zákazníků i na to jakým způsobem je podnik zákazníky vnímán. Musí být k dispozici nezávisle na objednavce. Jedná se o stabilní rozhodnutí, které přináší zákazníkům větší jistotu, že budou jejich očekávání splněna.

Písemné prohlášení by mělo vycházet z požadavků zákazníků a mělo by definovat servisní standardy. Ty by měli být měřitelné a hlavně reálné. Je třeba také definovat, jak budou prezentovány výsledky týkající se výkonnosti zákaznického servisu a jaké budou měřítka pro toto vyhodnocení.

Předáním písemného prohlášení ze strany organizace zákazníkům se předchází jejich přehnaným očekáváním. Zákazník obdrží veškeré informace ohledně servisu a na jejich základě si vytvoří představu, jak řešit případné problémy i co lze od firmy očekávat.

Organizační jednotka musí zabezpečit dosažení daných cílů, měla by komunikovat se zákazníky a popřípadě provádět nápravná opatření. Zákazníci by měli snadno obdržet přístup k informacím a odpovědím na případné dotazy.

Podnik musí být připraven a být pružný v náhlých extrémních situacích jako je nedostatek materiálu, stávky nebo přírodní katastrofy. Systém musí zahrnovat plány, jak na tyto nečekané situace reagovat a jak je řešit.

Mezi manažerské služby lze zařadit veškerou pomoc, která je věnována zákazníkům. Ať už v podobě poradenské činnosti, řízení zásob, reklamních prodejů atd. Podnik může tuto pomoc poskytovat pomocí manuálů, příruček, školení, osobních konzultací apod.

Prodejní složky tvoří jádro zákaznického servisu a ve většině případů je jim věnována největší pozornost. Kvalita dodávaného zboží je pro většinu zákazníků stejně důležitá jako přesnost dodávky.

Dostupnost konkrétního produktu se měří úrovní vyčerpání zásob. Dojde-li k vyčerpání zásob, mělo by být zákazníkovi nabídnuto řešení v podobě jiného vhodného produktu, nebo dodávky určitého produktu z jiného místa. Nebudou-li tato řešení možná, musí být výrobek expedován v okamžiku, kdy dojde do skladu.

Informace, v jakém stavu se nachází objednávka, jsou pro zákazníka velmi důležité. Jedná se o informace o dostupnosti zboží na skladě, datu dodání, stavu nevyřízených objednávek atd. Zákazník očekává přístup k těmto údajům přes výpočetní techniku. Poskytované informace musí být samozřejmě přesné, v opačném případě by docházelo k omylům a časovým zpožděním, které znamenají zvýšení nákladů na administrativu ze strany zákazníka i dodavatele.

Dalším faktorem, který významně ovlivňuje zákaznický servis je rovnoměrnost objednávacího cyklu. Cyklus objednávky trvá od zadání objednávky do systému až po dodání zboží nebo služby zákazníkovi. Součástí cyklu jsou podání objednávky, její zadání do informačního systému, vyřízení objednávky, kompletace a balení, expedice, přeprava a dodání koncovému zákazníkovi. Pro některé zákazníky je rovnoměrnost dodávek důležitější než celková délka cyklu i když zde dochází k permanentnímu tlaku ze strany konkurence na zkracování celkové doby objednávkového cyklu.

K přesunům zboží mezi jednotlivými distribučními místy dochází z důvodu zamezení vyčerpání zásob. Redistribuce zboží musí mít správně nastavená pravidla, která korespondují s dalším opatřením, jež mají za úkol zamezit vyčerpání zásob.

Spokojenost zákazníků také ovlivňuje jednoduchý způsob objednávání. Je potřeba, aby objednávkové formuláře byly přehledné, aby nedocházelo k příliš dlouhému čekání na lince při telefonickém objednávání, aby obchodní a dodací podmínky standardizované.

K zastupitelnosti produktů dochází v případě, pokud objednané zboží není skladem, a je zde možnost ho nahradit jiným balením nebo velikostí stejného produktu, nebo zcela jiným produktem se stejnými nebo lepšími uživatelskými vlastnostmi. Pomocí substituovaného zboží lze zvýšit dostupnost skladu a tím i úroveň zákaznického servisu. Při zastupitelnosti produktů musí být nastavena určitá pravidla, se kterými musí být zákazníci předem seznámeni.

Poprodejní složky zahrnují veškerou podporu produktů a služeb po jejich dodání zákazníkům. Tyto složky jsou z celého zákaznického servisu nejvíce zanedbávány, protože je poměrně málo zákazníků, kteří si nákupu stěžují. Je však velmi důležité si stávající zákazníky udržet a soustředit se tak na poprodejní část zákaznického servisu.

Prvky poprodejního servisu většinou jsou instalace, záruka, opravy a náhradní díly. Tyto prvky by měli fungovat ve všech organizacích. Poprodejní služby by měli být samozřejmostí u produktů investiční povahy, protože zde jsou velmi vysoké náklady na opravy a záruční servis.

Evidence prodaných produktů, zajišťuje sledování a evidenci zákazníků, kteří dané produkty zakoupili. Tyto evidence lze využít v případech, kdy je třeba stáhnout určitou skupinu produktů z trhu např. z důvodu chybně nastavených parametrů.

Při reklamaci, stížnosti zákazníků či vrácení zboží je nutné mít nastavena přesná pravidla, jak budou tyto situace řešeny, aby došlo k efektivnímu uspokojení zákazníků. Vrácené zboží postupuje logistickým procesem v opačném směru, jedná se o tzv. zpětnou logistiku, která přináší podniku zvýšené náklady. Pro tento proces je nutný on line

informační systém, ke kterému má přístup podnik i zákazník a na kterém se v reálném čase zobrazuje stav v jakém se nachází reklamace, stížnost či vrácené zboží.

Dočasná náhrada produktů je ve specifických oblastech prodeje velmi významná pro udržení zákazníka. Podnik musí mít skladem náhradní produkty, které půjčuje zákazníkům po dobu servisu. Dočasné zapůjčení produktu je velmi oblíbené zejména v automobilovém průmyslu.¹⁸

2.10.2 Strategie zákaznického servisu

Tato strategie nesmí vycházet z názorů managementu, tržních zvyklostí nebo norem. Strategie zákaznického servisu musí vycházet z požadavků zákazníků a musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií organizace. Nejsnadnější možností, jak nastavit úroveň zákaznického servisu je benchmarking. Podnik má podobně nastavenou úroveň jako jeho konkurence. Pro kvalitní servis nestačí znát pouze konkurenční výkonnost, ale musí se provést také průzkum trhu a zjistit požadavky zákazníků.

Pro vytvoření strategie zákaznického servisu jsou nejčastěji využívány následující metody:

- určení úrovně servisu na základě reakce zákazníka při vyčerpání zásob v maloobchodu,
- na závislosti nákladů a příjmů,
- dle ABC analýzy zákaznického servisu,
- stanovení na základě auditu zákaznického servisu.

Zjistit reakci zákazníka na vyčerpané zásoby je pro výrobce velmi obtížné. Výrobce zpravidla dodává zboží různým zprostředkovatelům, velkoobchodům a ti ho nabízejí konečným zákazníkům. Vyčerpané zásoby na skladě nemusí znamenat vyčerpání

¹⁸ DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B.: Logistika – procesy a jejich řízení.

veškerých zásob v maloobchodu. K určení úrovně servisu se využívá reakce zákazníka na vyčerpané zásoby v maloobchodu. Zákazník se může zachovat několika způsoby. Může si koupit jiné balení stejného zboží, může si koupit zboží od jiného výrobce anebo může také koupit zboží v jiné prodejně. Při zakoupení stejného produktu v jiné prodejně je zákazník přesvědčen, že jím požadovaný produkt je kvalitnější nebo levnější než jeho substituty.

Vzájemné závislosti příjmů a nákladů je nutné respektovat při implementaci integrovaného logistického řízení. Sumu logistických nákladů lze brát jako celkové výdaje firmy na zákaznický servis. Cílem firmy by měla být požadovaná úroveň servisu dosažená s nejnižšími celkovými logistickými náklady.

ABC analýza slouží ke klasifikaci a určení důležitosti jednotlivých položek a aktivit. Vždy existují zákazníci a produkty, které přinášejí podniku větší užitek v podobě obratu, rentability, tržního podílu atd. Nejvyšší úroveň zákaznického servisu a nejvyšší pozornost by měla být věnována právě těmto zákazníkům a produktům. Optimálního servisu lze poté dosáhnout kombinováním důležitosti zákazníka a důležitosti produktu.

Současnou úroveň zákaznického servisu lze vyhodnotit pomocí auditu zákaznického servisu, který zároveň slouží jako měřítko pro hodnocení změn ve strategii servisu. Audit hodnotí schopnosti informačního systému a jeho kvalitu. Identifikuje kritické složky servisu a zjišťuje, jakým způsobem jsou tyto složky kontrolovány.

Audit zahrnuje čtyři samostatné fáze:

- externí audit zákaznického servisu,
- interní audit,
- identifikaci příležitostí a možností pro zdokonalení,
- zavedení standardů pro zákaznický servis.

Hlavním cílem externího auditu je identifikace složek servisu, které jsou důležité pro zákazníka z hlediska jejich rozhodování o koupi. Zjišťuje také, jak zákazníci vnímají servis poskytovaný podnikem a jak vnímají servis poskytovaný jeho hlavním konkurentem.

Interní audit analyzuje aktuální procesy a metody uplatňované firmou při poskytování služeb. Cílem interního auditu je nalézt rozdíly mezi současnými podnikovými metodami a mezi požadavky zákazníka v oblasti zákaznického servisu. Dále se zaměřuje na interní komunikaci a komunikaci mezi podnikem a zákazníky. Správný způsob komunikace je velmi důležitý pro kvalitní zákaznický servis.

Identifikace potenciálních příležitostí vychází z externího i interního auditu. Externí audit identifikuje problémy v marketingové strategii a v oblasti servisu. Interní audit tyto problémy doplňuje a na základě doplňujících informací je možné strategie upravit.

Vytvoření a zavedení standardů patří do poslední fáze procesu auditu. Stanovují se způsoby měření a kontroly jednotlivých standardů. Zavádějí se cílové hladiny služeb podle typů zákazníků, distribučních kanálů, produktů apod. Aby mohl být zákaznický servis sledován a vyhodnotitelný, musí být hodnoceny a vykazovány jednotlivé služby.¹⁹

¹⁹ DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B.: Logistika – procesy a jejich řízení.

3 Distribuce náhradních dílů Škoda Auto

Tato kapitola je věnována distribuci náhradních dílů, její významnosti v současném světě, způsobu objednávání a rozvozu ŠOD/ŠOP v rámci tuzemského trhu. Na konci této kapitoly jsou znázorněny výsledky analýzy současné distribuce náhradních dílů v porovnání s konkurencí.

3.1 Specifikace náhradních dílů

Celosvětový růst prodeje automobilů a jejich vzrůstající technická úroveň spolu se stále náročnější situací na silnicích klade velký význam na servisní služby a náhradní díly, které zabezpečí pohyb vozidla.

3.2 Současná distribuce náhradních dílů

Hlavním cílem společnosti Škoda Auto je dodání kvalitních výrobků a služeb s ohledem na spokojenost zákazníků. Proto po úspěšných investicích do výrobních zařízení se společnost zaměřila a začala investovat do všestranné péče o zákazníka. Výstavba centra náhradních dílů byl důležitý krok ke zlepšení spokojenosti zákazníka. Škoda Parts Centrum získalo svým umístěním několik výhod. Nachází se v blízkosti výrobního závodu, jeho dostupnost z dálnice je vhodná pro kamionovou dopravu a má centrální polohu vůči dodavatelům a servisním partnerům Škoda Auto (dále jen zákazník) z České republiky.

Škoda Originální díly a Škoda Originální příslušenství jsou jediná místa, která zajišťují produkty pro údržbu a opravu modelů značky Škoda, u kterých společnost nese odpovědnost nejen za jednotlivé díly, ale i za celkovou spolehlivost vozu. U dílů, které jsou dodávány na trh přímo od dodavatelů a u kterých nemá společnost Škoda Auto

možnost kontroly, nejsou poskytovány záruky na celkovou spolehlivost vozu. Škoda Auto neodpovídá za díly, které nemůže prověřit a u kterých nemá dostatečné informace o výrobě, skladování a přepravě.

Celosvětový růst prodeje automobilů značky Škoda znamená i neustále se zvyšující objem prodeje originální náhradních dílů a to zejména na zahraničních trzích. Trh v České republice zahrnuje pouze necelých 15 % odbytu vozů značky Škoda.

3.2.1 Centrální sklad

Centrální depo Škoda Parts Centrum (ŠPC) situované nadohled od výrobního závodu v Průmyslové zóně východ v plazích disponuje celkovou zastavěnou plochou 68 800 m², vnější skladová plocha činí dalších 15 000 m². Celý areál je rozprostřen na 140 000 m². Sklad je rozdělen do několika skladových zón, ve kterých se nachází celkově více než 175 500 skladových míst. V průběhu pracovního dne je zde během třisměnného provozu přijato kolem 75 nákladních vozů s originálními díly a originálním příslušenstvím pro všechny koncernové značky. Současně se zde během dne vyskladí a expedují díly cca v 90 nákladních automobilech. Pro plynulou vykládku a nakládku dílů a příslušenství je k dispozici 45 ramp pro nákladní vozy.

Mezi náhradními díly pro automobilový průmysl se objevují často díly, jejichž manipulace je velice pracná a náročná. Tyto drobné díly mají svůj automatický sklad s kapacitou 88 000 skladových míst, který slouží k automatickému odbavování těchto dílů. Dalším plně automatickým skladem je tzv. páternoster, který disponuje kapacitou dalších 24 300 skladovacích míst.

Paletové a posuvné regály s kapacitou 21 600 skladových míst jsou určeny pro středně objemové a velkooběmové díly. V ŠPC je dále k dispozici pochozí patrový sklad s

dispozicí 24 500 skladových míst. Zvláštní skladování potřebují nebezpečné díly, skla, pneumatiky či výměnné díly (díly, které se po repasi používají znovu jako plnohodnotný díl). Pro díly se zvláštním skladováním je vyhrazeno 10 160 skladových míst. Kapacity jednotlivých skladů lze samozřejmě libovolně zaměnit a to bez narušení provozu.

Veškeré skladové procesy jsou řízeny informačním systémem SAP, konkrétně jeho modulem SD (Sales and Distribution). V informačním systému SAP jsou evidovány veškeré činnosti od příjmu až po export ke konečnému zákazníkovi. Data ze skladu jsou evidována pomocí čárových kódů prostřednictvím datových terminálů. Celkem je ve skladu použito více jak 60 dopravních a skladových terminálů s připojením na tiskárny.

Nesmírnou výhodou Škoda Parts Centra je, že veškeré funkce a oddělení zabývající se prodejem originálních dílů a originálního příslušenství sídlí pod jednou střechou. Nalezneme zde oddělení zajišťující logistiku, skladování, systémovou podporu a péči o smluvní partnery nejen v České republice a na Slovensku, ale i o importéry po celém světě.

Produkty Škoda originální díly a Škoda originální příslušenství

Ve Škoda Parts Centru a jeho pobočných skladech jsou skladovány produkty Škoda originální díly od modelu Škoda Favorit až po Škodu Rapid nové generace. Celkem tyto díly tvoří 50 500 položek Škoda originálních dílů, jejichž kvalita je totožná s kvalitou dílů dodávaných na montážní linky. Značky Škoda originální díly a Škoda originální příslušenství přináší zákazníkům záruku bezpečnosti, spolehlivosti, funkčnosti, nejnovější technické řešení, přesnost lícování a dlouhodobou životnost. Všechny originální díly a originální příslušenství procházejí inovacemi, změnami, testy a zkouškami jako díly používané v sériové výrobě. Škoda Auto má nejlepší znalosti o tom, jaký díl je určen pro které funkce ve voze a jaké musí tento díl splňovat vlastnosti pro bezpečnou a bezporuchovou funkci automobilu. Škoda Auto poskytuje na originální díly a příslušenství stejnou 24 měsíční záruční dobu, jako na nový automobil.

Právní předpisy České republiky vyžadují, aby výrobce automobilů zajistil dostupnost originálních dílů k určitému typu vozu ještě pět let poté, co byla ukončena jeho sériová výroba. Škoda Auto zajišťuje dostupnost dveřních výplní a koberců po dobu osmi let, dílů výbavy vozidla po dobu deseti let a u dílů nutných pro provoz vozidla dokonce patnáct let.

3.2.2 Objednávání náhradních dílů Škoda Auto

Veškeré objednávky ve Škoda Auto jsou označovány čtyřmístnými kódy. Na prvních dvou pozicích v číselném kódu jsou znaky ZO, tyto znaky jsou shodné pro všechny druhy objednávek. Druhy zakázek se určují podle posledních dvou znaků např. „ZOSK“ značí skladovou zakázku.

Existují dva hlavní druhy objednávek, které jsou rozděleny podle cyklu objednávání a podle času dodání:

- rychlé objednávky,
- skladové objednávky.

Ať už objednávky spadají do rychlých nebo skladových objednávek, jsou dále členěny podle zakázek.

Rychlé objednávky

- jsou zpracovávány denně,
- garantují termín dodání do 24 hodin,
- objednávají díly pro pohotové uspokojení požadavku zákazníka,
- jsou zákazníkovi dodány bezkontaktním způsobem tzv. do nočního trezoru.

Třetí a čtvrté místo dále podrobně specifikuje objednávku.

ZORY

Standardní rychlá objednávka, kterou si zákazníci objednávají neskladový sortiment nutný pro rychlé uspokojení požadavku zákazníka.

ZOID

Rychlá objednávka pro tzv. inteligentní díly. Inteligentní díly jsou díly, které jsou určeny pro konkrétní automobil např. řídící jednotka. Při objednávání se uvádí VIN kód karoserie.

ZORG

Upravená rychlá objednávka s garantovanou cenou.

ZORA

Upravená rychlá objednávka označená jako akreditiv.

Poslední dva druhy objednávek ZORG a ZORA slouží výhradně k zahraničnímu obchodu. Existuje zde jiný způsob platby a nutnost bankovní záruky u zahraničního odběratele.

Skladové objednávky

- jsou zpracovávány dvakrát měsíčně,
- termín dodání do 72 hodin po odvolání dané objednávky,
- jsou určeny k doplnění skladových zásob u zákazníka.

ZOSK

zákazníkem manuálně vložená klasická skladová objednávka

ZOSA

denní objednávka ze systému

objedávka založena automatickým systémem pro udržení skladových zásob u jednotlivých zákazníků (systém AutoPart)

K založení objednávky, ať se jedná o skladovou nebo rychlou, existuje několik způsobů:

- online způsobem na B2B portále,
- objednání systémem DMS.CZ,

- objednání systémem TOP CAR,
- prostřednictvím internetového obchodu,
- vytvořením objednávky v systému AutoPart,
- objednávkovým formulářem.

Nejvyužívanějším způsobem objednávání je objednávání přes portál B2B. Tento portál jako jediný udává detailnější informace o jednotlivých dílech např. cenové údaje, dostupnost dílů, označení a další údaje z kmenových dat. Zákazníci, kteří nemají připojení k portálu B2B musí být při vyplňování objednacích čísel Škoda originálních dílů a příslušenství velice pozorní. Systém neakceptuje chybné nebo neznáme objednací číslo, a proto je zákazníkům před zadáním objednávky do systému doporučeno, aby kontaktovali příslušného referenta ŠOD a ŠOP. Referent na základě požadavku zákazníka prověří správnost objednacího čísla a informuje jej o dostupnosti dílu.

Může nastat situace, kdy si zákazník chce objednat díl, ale jím požadovaný díl již má náhradu a nelze tedy uspokojit požadavek zákazníka v plném rozsahu. V tu chvíli mu je nabídnuta náhrada, která ovšem nepřebírá cenu původního dílu. V některých případech, jedná-li se o složenou náhradu, je zákazníkovi nabídnuto více položek místo jedné. Veškeré tyto položky jsou zobrazeny na B2B portále s příslušnými cenami a množstvím.

U náhradních dílů se rozlišují tři základní stupně náhrad:

- lineární náhrada - je na B2B portále značena zelenou barvou, je prováděna automaticky a zákazník je na tuto skutečnost vždy upozorněn,
- složená náhrada - žluté označení, zákazníkovi je navržena a je pouze na jeho rozhodnutí, zda navrhované hodnoty převezme nebo upraví,
- manuální - červená, zde je po zákazníkovi požadováno rozhodnutí, který z dílů si objedná např. na základě typu motorizace.

Zpracování objednávek ŠOD a ŠOP

Objednávky jsou automaticky zpracovávány ihned po vložení do systému. K jednotlivým objednávkám se již při prvním uložení přiřazují čísla zakázek, které se evidují v záhlaví portálu, a systém dále pracuje jen s těmito čísly. Objednávky jsou zpracovávány dle priorit a druhu objednávky od nejvyšší k nejnižší.

Nejvyšší důležitost mají rychlé objednávky ZORY s prioritou CAR DOWN, dále následují objednávky ZORY se zvýšenou prioritou, za nimi jsou teprve klasické rychlé objednávky a nejnižší prioritu mají standardní skladové objednávky ZOSK. Ovšem v některých případech lze zvýšit prioritu objednávek až na CAR DOWN. Tato možnost však platí jen pro rychlé objednávky ZORY. Chce-li zákazník nastavit vyšší prioritu u zakázky, musí kontaktovat příslušného referenta prostředím tzv. Hot line hlášení. Veškeré navýšení priorit musí být z odůvodnitelné a je uskutečněno pouze v závažných případech. Veškeré zvyšování priorit je zaznamenáváno a vyhodnocováno referenty.

Na B2B portále je možné během celého procesu zpracování objednávek sledovat v jaké fázi se jednotlivé objednávky aktuálně nachází. Zákazník může jednoduše získat např. přehled skluzových položek pro konkrétní zakázky. Grafické vyjádření procesu zpracování objednávek vyjadřuje obr. 4 Proces zpracování objednávky na straně 50.

V následujícím textu naleznete popis jednotlivých fází tohoto procesu:

Objednávka

- Viz začátek kapitoly 4.2.2.

Dodávka

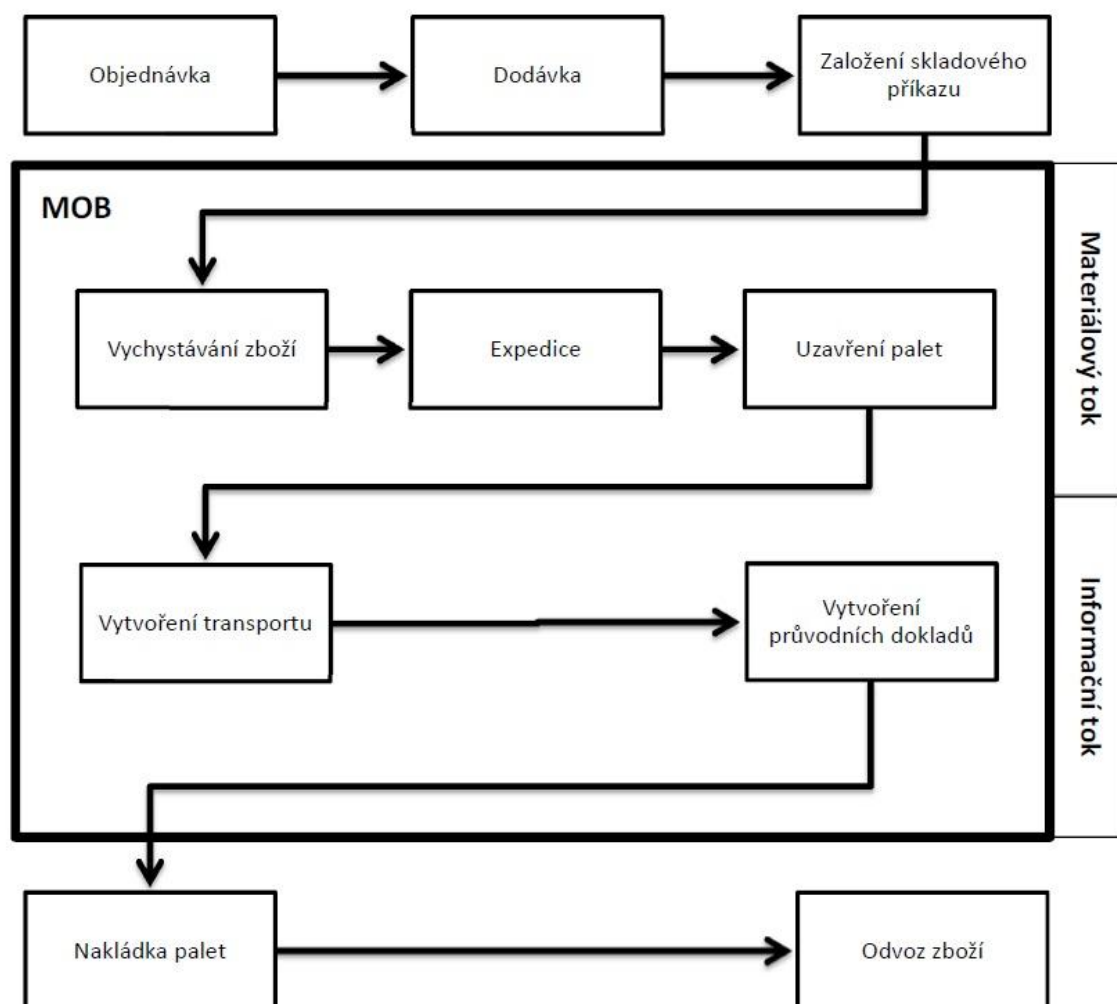
- Předběžné určení velikosti položky pro výdej (volba balení).
- V této fázi bez skladového příkazu.

Založení skladového příkazu

- Dochází ke kontrole, zda jsou díly skladem.
- Automatický přechod do systému MOB.

MOB

- Komplexní skladový systém tvořený mobilními terminály, které evidují a řídí tok materiálu.
- Systém, do kterého se načítají veškeré požadavky z nadřazeného systému SAP.
- Ze systémového hlediska se jedná o externí plně kompatibilní systém k systému SAP.



Obr. 4 Proces zpracování objednávky

Zdroj. Vlastní zpracování

Vychystávání zboží

- Skladník s pomocí MOB systému nalezne umístění daných dílů a přemístí je na určené místo.
- Další pracovník takto připravené díly vyzvedne a dopraví na expedici.
- Každý pohyb je neustále zaznamenáván do systému MOB.

Expedice

- Dochází k balení jednotlivých dílů a skládání na přepravní palety.
- Druh obalu a přepravní palety jsou předem určeny dle MOB.

Uzavření palet

- Pracovník je upozorněn v okamžiku nakládky posledního dílu, který byl určen na paletu. Druh a počet dílu na jednotlivé paletě je stanoven a kontrolován systémem MOB.

Vytvoření transportu

- Tvorba souhrnu palet pro jednotlivé obchodní trasy.
- Celý transport musí být naložen na jeden dopravní prostředek.
- Pro jednotlivé trasy lze vytvořit neomezeně transportů.

Vytvoření průvodních dokladů

- Náložní list
 - o Uvádí počty a čísla balících listů, typy obalů a čísla dodacích listů.
 - o Obsahuje pole pro potvrzení převzetí zboží.
 - o Zákazník potvrzuje převzetí zboží na třech kopiích.
 - o Je-li zboží předáno do nočního boxu, k předání potvrzení dojde následující den opět přes noční box.
- Souhrnný náložní list
 - o Podává řidiči informace o nákladu.
 - o Určen pouze pro dopravce.
- Balící list
 - o Informuje, jaké díly jsou na které paletě a k jakému dodacímu listu náleží.

- Dodací list
 - o Poskytuje bližší informace k dílům, např. počet položek, číslo objednávky atd.
 - o Je určen pro zákazníka.
- Faktura
 - o Je dodána zákazníkovi současně s dodávkou dílů.

Termínový plán

- V termínovém plánu ŠOD a ŠOP jsou určeny přesné časy pro zakládání objednávek, jejich zpracování a rozvoz.
- Je dostupný na portále B2B nebo veřejných složkách.
- Ve výjimečných případech jej lze zaslat elektronickou formou.
- Aktualizuje se každé tři měsíce.
- Je tvořen dvěma částmi:
 - o Část A, kde jsou uvedeny termíny objednávek a rozvozů. Tato část je veřejně přístupná.
 - o Část B, kde jsou uvedeny termíny uzavírání, odvolávání a nakládky zakázek. Tato část slouží jen pro interní použití.

Vzor termínového plánu ŠOD a ŠOP (pro skladové objednávky) naleznete na obr. 5 Termínový plán skladových objednávek ŠOD a ŠOP na straně 53.

Zákazníci zařazení do skupiny I měli v září 2012 termíny pro založení objednávek 5. a 19. září. Stihl-li zákazník zadat objednávky do systému do 5. září do 23:45 byly jeho objednávky odvolány (zahrnuty do informačního systému SAP) již následující pracovní den a 7. září byl naplánován rozvoz. Došlo-li k objednání 8. září objednávka byla odvolána až 20. září a k rozvozu došlo až 21. září. Veškeré skladové objednávky jsou odvolávány jednorázově a rozvoz je stanoven na 15:00 hodin.

září 2012																															
Skupina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
I.					O		R												O		R										
II.						O				R										O				R							
III.							O				R										O				R						
IV.										O		R												O		R					
V.											O		R												O		R				
VI.												O		R											O		R				
VII.			R										O				R										O				
VIII.				R										O				R													
IX.			O		R												O		R												
X.				O		R												O		R											

Obr. 5 Termínový plán skladových objednávek ŠOD a ŠOP

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, Termínový plán skladových objednávek OD a OP

Termínový plán pro rychlé objednávky se od termínového plánu pro skladové objednávky diametrálně liší. Rozdílnost je dána tím, že rychlé objednávky mají častější cyklus odvolávání. Rychlé odvolávky jsou odvolávány v závislosti na rozdělení zákazníků do jednotlivých bloků i dvakrát denně. Více o rozdělení do bloků v kapitole 4.2.3 Popis distribuční sítě. Každý blok má stanovené časy uzavírek a odvolávek, dílčí časy jsou důležité pro práci ve skladu. Pro zákazníka je důležitý čas do kdy má objednat, aby obdržel díly druhý den. Čas poslední uzavírky je 18:00. Termínový plán rychlých objednávek naleznete v tab. 4. Termínový plán rychlých objednávek ŠOA a ŠOP na straně 54.

Tab. 4 Termínový plán rychlých objednávek ŠOD a ŠOP

	Časy			
Blok	Uzavírka objednávek	Odvolání	Nakládka	Dodávka poslednímu zákazníkovi na trase
A	12:15	12:30	19:00 – 20:30	06:30 – 8:00
A	18:00	18:10		
B	12:45	13:00	20:00 – 21:30	05:30 – 06:00
B	18:00	18:10		
C	13:15	13:30	23:00 – 00:30	09:00 – 09:30
C	18:00	18:35		
D	18:00	18:35	00:30 – 03:30	08:00 – 09:30
E	18:00	18:35	04:00 – 06:00	06:00 – 07:30
F	18:00	18:35	03:30 – 05:00	10:00 – 10:30

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.3 Popis distribuční sítě Škoda Auto náhradních dílů

Distribuční síť servisních partnerů Škoda Auto v České republice tvoří přes 330 zákazníků (viz příloha A). Na základě vzdálenosti od centrálního skladu jsou všichni obchodníci rozřazeny do několika rozvozových tras. Zákazníkům je přiřazeno identifikační číslo a z důvodu přehlednějšího zpracování objednávek a sestavení rozvozového plánu jsou dále řazeni do bloků a zákaznických skupin.

3.2.3.1 Označení zákazníka

Všichni zákazníci mají pro jejich snazší identifikaci přiřazeno sedmimístné kódové označení. Toto označení je specifické pro každého zákazníka a používá se při veškeré komunikaci mezi jednotlivými odděleními PD (oddělení zabývající se OD a OP ve Škoda Auto) a zákazníky jako např. objednávání a dodávky ŠOD a ŠOP, vyřizování reklamací, zpětné odkupy apod. Obchodníci nesou označení 260-xxxx, přičemž pro identifikaci zákazníka je rozhodující poslední čtyřčíslí.

Každý zákazník má stále prodejní místo splňující veškerá pravidla daná koncesní smlouvou. Dojde-li k otevření nové provozovny, která musí také splňovat daná kritéria, může zákazník požádat o zavážení ŠOD a ŠOP do místa provozovny. Číslo provozovny v tomto případě bude původní označení zákazníka rozšířené o pátou pozici 260-xxxxA. U dalších provozoven by bylo označení ve tvarech 260-xxxxB, 260-xxxxC.

3.2.3.2 Třídění zákazníků

Vzhledem k náročnosti logistických procesů, zejména řízení dodávek ŠOD a ŠOP jsou jednotliví obchodníci řazeny dle několika kritérií do:

- bloků,
- skupin,
- tras.

Jednotlivé druhy objednávek jsou vyřizovány s ohledem na zařazení zákazníka do určité oblasti.

Blok

Rozdělení do jednotlivých bloků slouží jako základní parametr pro odvolávání (odvolat = začít zpracovávat objednávku) rychlých objednávek. Bloky mají předem stanovené časy jak průběžného odvolávání, tak i čas poslední odvolávky pro každý den viz Termínový plán rychlých objednávek ŠOD a ŠOP (průběžné odvolávání napomáhá k rovnoměrnému vytížení pracovníků skladů). Obchodníci jsou zařazeni do šesti bloků, které jsou označeny velkými písmeny abecedy A až F. Pro každý blok existuje určitý počet tras přiřazených podle vzdálenosti zákazníka od centrálního skladu a podle vytíženosti dopravního prostředku. Blok A zahrnuje nejvíce vzdálené trasy a blok F trasy nejbližší.

Při odvolávání rychlých objednávek pracovník zadá (ve stanoveném čase) do systému písmena bloků, která se mají odvolat a systém automaticky přiřadí k těmto blokům jednotlivé trasy. K jednotlivým trasám jsou přiřazeni konkrétní obchodníci a k zákazníkům jsou přiřazeny jejich aktuální rychlé objednávky.

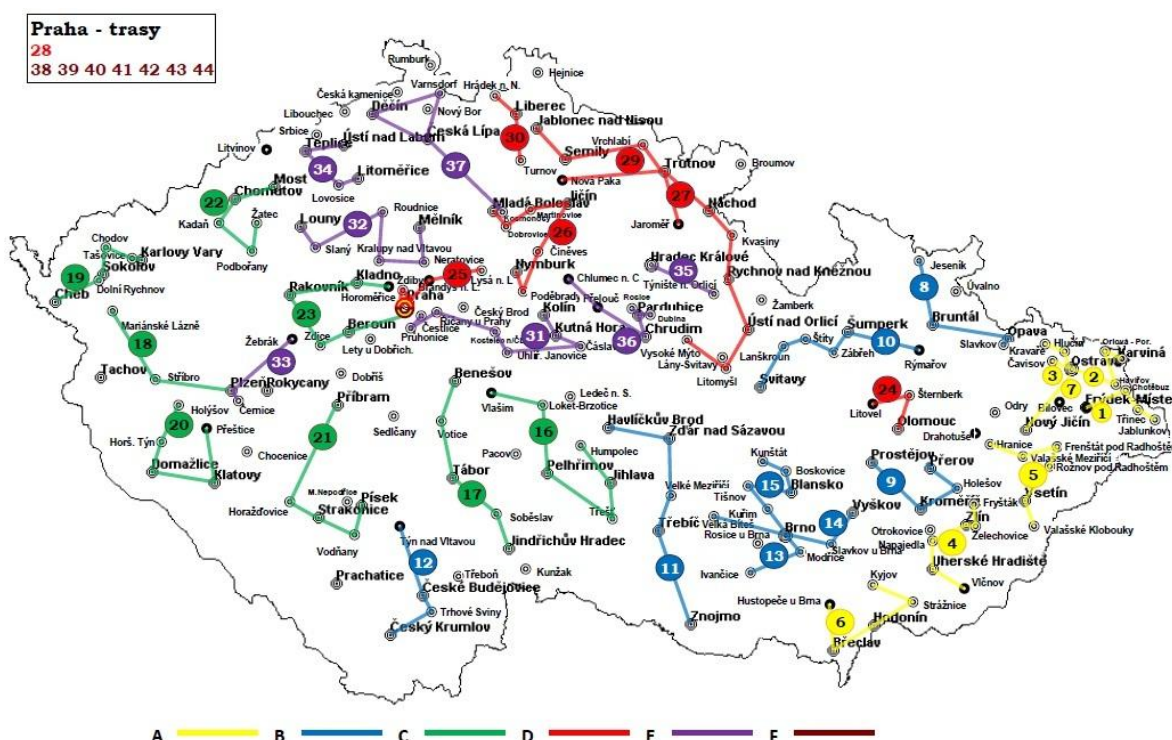
Skupina

Základním řídicím parametrem pro zpracovávání skladových objednávek, které mají interval 2 krát měsíčně, jsou skupiny. Obchodníci jsou rozděleni celkem do deseti skupin, které jsou značeny arabskými číslicemi 1 až 10. Jednotlivé skupiny obsahují daný počet tras s ohledem na optimální vytíženost pracovníků skladů během pracovního týdne. Jednotlivé skupiny mají přesně stanovené dny a časy pro odvolávání skladových objednávek viz Termínový plán skladových objednávek ŠOD a ŠOP.

Při odvolávání skladových objednávek pracovník skladu zadá do systému příkaz odvolat všechny skladové objednávky pro Českou distribuční síť. Systém automaticky vygeneruje veškeré skupiny pro aktuální den, poté přiřadí k jednotlivým skupinám trasy, k trasám zákazníky a k zákazníkům aktuální skladové objednávky.

Trasa

Distribuční síť České republiky tvoří celkem 44 rozvozových tras viz obr. 6 Přehled tras. Jednotlivé trasy jsou značeny arabskými číslicemi 01 až 44. Pro dodávky zboží k jednotlivým zákazníkům slouží všechny trasy 01 až 44. Trasy 26, 27 a 29 dále slouží i pro zásobování skladů interních středisek.



Obr. 6 Přehled tras

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, Mapa tras

Počet zákazníků na trase se stanovuje podle následujících kritérií:

- vytíženosti dopravního prostředku,
- maximálního dojezdového času u posledního zákazníka na trase.

Pořadí zákazníků je dáno jejich dopravní návazností.

3.2.4 Distribuční kanály

Škoda Auto prodává náhradní díly a příslušenství jednotlivým servisním centrům, která následně tyto nakoupené díly dále prodávají finálním zákazníkům. Škoda Auto využívá tzv. nepřímé distribuční cesty. Volba nepřímé distribuce s sebou nese spoustu kladů (např. nižší potřebu finančních prostředků a využívání zkušeností a kontaktů servisních center). Ovšem jsou zde i nevýhody v podobě ztráty kontroly nad zbožím, nutné motivace jednotlivých center a závislosti na jejich marketingové strategii.

Škoda Auto je v distribučním kanálu v pozici velkoobchodu, který je charakteristický tím, že nakupuje za účelem dalšího prodeje a to zpravidla maloobchodu. Velkoobchod vlastní prodávané zboží a nese s tím spojená veškerá rizika, ale také stanovuje ceny a podmínky prodeje.

Velkoobchody se dají členit z pohledu poskytovaných služeb na:

- velkoobchod s komplexními službami,
- velkoobchod s omezenými službami.

Velkoobchod s komplexními službami lze dále dělit na:

- velkoobchod s širokým sortimentem (velká šíře a malá hloubka sortimentu),
- velkoobchod s malou šíří a velkou hloubkou sortimentu (ŠPC).

Servisní centra fungují na základě licenčních podmínek, kdy Škoda Auto poskytuje těmto servisům právo na prodej výrobků v určité oblasti, užívání technologií, užívání obchodní značky a know-how. Tento vztah je smluvně upraven a souvisí s ním i školení personálu, reklamní akce a možnost vrácení zboží.

3.3 Analýza současného stavu

Současný stav distribuce Škoda Originálních dílů a Škoda originálního příslušenství je v následujících stránkách popsán na základě výsledků dotazníkových šetření mezi servisními partnery a finálními zákazníky, na základě SWOT analýzy a analýzy konkurence.

3.3.1. Dotazníkové šetření

Pro zhodnocení současného stavu distribuce ŠOD/ŠOP byly vytvořeny dva dotazníky. První byl zaměřen na spokojenost servisních partnerů s distribucí ŠOD/ŠOP (příloha B), druhý byl zaměřen na informovanost finálních zákazníků o internetovém obchodu Škoda E-shop (příloha C). Dotazníky byly tvořeny většinou otázek uzavřeného typu doplněných o několik otázek pro vyjádření vlastního názoru. Spolu s dotazníky byly zaslány i úvodní listy (příloha D a E).

Z celkem 200 oslovených servisních partnerů bylo obdrženo 168 vyplněných dotazníků týkajících se spokojenosti servisních partnerů s distribucí ŠOD/ŠOP což činí 84% návratnost dotazníku. Vyplněný dotazník zaměřený na informovanost o Škoda E-shopu odevzdalo 50 osob ze 70 oslovených. Návratnost druhého dotazníku činí 71 %.

Z vyhodnocení jednotlivých dotazníků vyplynuly hlavní nedostatky distribuce ŠOD/ŠOP, které budou sloužit jako podklad pro návrh nového distribučního systému. Vyhodnocení jednotlivých dotazníků naleznete na následujících stranách. První detailnější hodnocení se bude týkat dotazníku spokojenosti servisních partnerů s distribucí ŠOD/ŠOP, poté bude následovat hodnocení informovanosti o Škoda E-shopu.

Hodnocení jednotlivých otázek dotazníku spokojenosti:

Otázka č. 1

Jak jste spokojeni, z pohledu termínů dodávek, s rozdělením objednávek na rychlé a skladové? (ZORY- denní dodávky, ZOSK- dvě dodávky měsíčně)

Tab. 5 Odpovědi na otázku č. 1

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
1	84	50%
2	58	35%
3	26	15%
4	0	0%
5	0	0%
Celkem	168	
Výsledná známka	1,65	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná známka 1,65 znázorňuje celkem vysokou spokojenost se současným rozdělením objednávek na rychlé a skladové z pohledu termínu dodávek. 85 % odpovědí obsahovalo nadprůměrnou známku, a tudíž z pohledu rozdělení objednávek není nutná změna.

Otázka č. 2

Jak jste spokojeni, z pohledu vývoje trhu a požadavků zákazníka, s termíny dodávek ŠOD/ŠOP?

Tab. 6 Odpovědi na otázku č. 2

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
1	58	35%
2	93	55%
3	17	10%
4	0	0%
5	0	0%
Celkem	168	
Výsledná známka	1,76	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná známka 1,76 znázorňuje dostačující spokojenost s termíny dodávek z pohledu vývoje trhu a požadavků zákazníka. 90 % odpovědí neobsahovalo horší známku než 2, ale

vzhledem k častým změnám vývoje trhu a požadavků zákazníka bude muset být tato problematika v nejbližší době znovu přehodnocena.

Otázka č. 3

Jak jste spokojeni s informovaností ze strany Škoda Auto u zpožděných dodávek?

Tab. 7 Odpovědi na otázku č. 3

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
1	24	14%
2	53	32%
3	77	46%
4	12	7%
5	2	1%
Celkem	168	
Výsledná známka	2,49	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná známka 2,49 znázorňuje nespokojenost s informacemi o zpožděných dodávkách ze strany Škoda Auto. Více jak polovina odpovědí neobsahovala lepší známku než 3 a je tedy nutné tuto problematiku řešit. Zvláště u rychlých objednávek je informovanost na velmi nízké úrovni.

Otázka č. 4

Jak jste spokojeni s určenými časy dodávek ŠOD/ŠOP?

Tab. 8 Odpovědi na otázku č. 4

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
1	54	32%
2	76	45%
3	23	14%
4	13	8%
5	2	1%
Celkem	168	
Výsledná známka	2,00	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná známka 2,00 znázorňuje slabou nespokojenost s určeným časem dodávek ŠOD/ŠOP. Téměř čtvrtina odpovědí neobsahovala lepší známku než 3. Nespokojenost s časem dodávek se týká hlavně skladových objednávek a většiny servisních partnerů na konci jednotlivých tras.

Otázka č. 5

Jak jste spokojeni s dodržováním určených časů dodávek ŠOD/ŠOP?

Tab. 9 Odpovědi na otázku č. 5

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
1	14	8%
2	72	43%
3	62	37%
4	14	8%
5	6	4%
Celkem	168	
Výsledná známka	2,56	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná známka 2,56 znázorňuje silnou nespokojenost s dodržováním stanovených časů. Téměř polovina odpovědí neobsahovala lepší známku než 3. Jedná se o největší nedostatek v procesu distribuce ŠOD/ŠOP. Zvláště zásadní se tento problém jeví u skladových objednávek, kdy má termín dodání rozpětí 72 hodin. Je nutné tuto situaci řešit.

Otázka č. 6

Jaký čas dodání, z hlediska optimálního chodu vašeho podniku, by byl pro vás nejvýhodnější?

Tab. 10 Odpovědi na otázku č. 6

Hodina	Četnost odpovědí	% vyjádření
5:00	1	1%
5:30	2	1%
6:00	23	14%
6:30	21	13%
7:00	58	35%
7:30	6	4%
8:00	28	17%
8:30	2	1%
9:00	8	5%
9:30	3	2%
10:00	9	5%
10:30	1	1%
11:00	6	4%
Celkem	168	
Optimální čas	7:43	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že většina servisních partnerů by upřednostňovala dodávky před otevírací dobou. Optimální čas byl vypočten na 7:43. Vzhledem k tomu, že dodávky rychlých objednávek probíhají ve většině případů mezi 8 a 10 hodinou a partneři jsou silně nespokojeni s dodržováním stanovených časů je potřeba tuto situaci řešit.

Otázka č. 7

Jak jste spokojeni s časy dodávek ze Škoda Auto s porovnáním s časy dodávek konkurence?

Tab. 11 Odpovědi na otázku č. 7

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
1	46	27%
2	94	56%
3	21	13%
4	7	4%
5	0	0%
Celkem	168	
Výsledná známka	1,93	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná známka 1,93 znázorňuje dostačující spokojenost s časy dodávek v porovnání s časy dodávek konkurence. Nicméně v otázce č. 5 týkající se časů dodávek ŠOD/ŠOP odpovědi naznačovali slabou nespokojenost a je tedy nutné tuto situaci řešit.

Otázka č. 8

Jak jste spokojeni s ostatními službami týkajícími se dodávek zboží ŠOD/ŠOP? (odvoz prázdných palet, využití nočního boxu, doprava výměnných dílů atd.)

Tab. 12 Odpovědi na otázku č. 8

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
1	56	33%
2	81	48%
3	20	12%
4	8	5%
5	3	2%
Celkem	168	
Výsledná známka	1,93	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná známka 1,93 znázorňuje dostačující spokojenost s ostatními službami. 18 % odpovědí, které neměli lepší známku, než 3 souviselo se zpětným odvozem prázdných palet do ŠPC.

Otázka č. 9

Jak jste spokojeni s portálem B2B jakožto prostředkem objednávání a zdrojem informací?

Tab. 13 Odpovědi na otázku č. 9

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
1	54	32%
2	93	55%
3	16	10%
4	5	3%
5	0	0%
Celkem	168	
Výsledná známka	1,83	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná známka 1,83 znázorňuje dostačující spokojenost s portálem B2B. Téměř 90 % odpovědí nemělo horší hodnocení než 2 a tudíž není nutné tuto situaci řešit.

Otázka č. 10

Jste partnerem Škoda E-shop?

Tab. 14 Odpovědi na otázku č. 10

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
ANO	59	35%
NE	109	65%
Celkem	168	

Zdroj: Vlastní zpracování

Škoda E-shop nabízí pro své zákazníky možnost vyzvednutí objednaného zboží u autorizovaného servisu a zároveň využít jeho služeb k montáži. Vzhledem k tomu, že více jak 60 % servisních partnerů není partnerem Škoda E-shopu, je distribuční síť internetového obchodu velmi omezená. Při rostoucí oblibě nákupů přes internet, je nutné tuto situaci do budoucna řešit.

Otázka č. 11

Jaká věc by se podle vás měla změnit v současné distribuci ŠOD/ŠOP?

Tab. 15 Odpovědi na otázku č. 11

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
ANO	134	80%
NE	34	20%
Celkem	168	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjádřit svůj názor týkající se zlepšení současné distribuce využilo 80 % respondentů. Navrhované změny jen potvrdily slabé stránky avizované v předcházejících otázkách. Přes 50 % návrhů se týkalo změny časů dodávek a jejich dodržování, ostatní se týkaly urychlení procesu reklamací, možnost vrátit zboží v delším termínu.

Hodnocení jednotlivých otázek dotazníku Škoda E-shop:

Otázka č. 1

Víte o možnosti nákupu ŠOD/ŠOP prostřednictvím internetového obchodu Škoda Auto (tzv. Škoda E-shop) ?

Tab. 16 Škoda E-shop Odpovědi na otázku č. 1

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
ANO	17	34%
NE	33	66%
Celkem	50	

Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak polovina dotazovaných osob není informována o možnosti nákupu ŠOD/ŠOP přes internetový obchod. Chce-li se Škoda Auto více zaměřit na finální zákazníky, musí se tato situace nutně řešit.

Otázka č. 2

Využíváte možnosti nákupu přes Škoda E-shop?

Tab. 17 Škoda E-shop Odpovědi na otázku č. 2

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
ANO	11	65%
NE	6	35%
Celkem	17	

Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů, kteří vědí o možnosti nákupu přes Škoda E-shop tuto možnost využili, což působí velmi pozitivně. Nicméně je třeba pracovat na tom, aby se tato množina osob rozrůstala.

Otázka č. 3

Kolikrát jste již ve Škoda E-shopu nakoupil/a?

Tab. 18 Škoda E-shop Odpovědi na otázku č. 3

Četnost nákupu	Četnost odpovědí	% vyjádření
1	8	73%
2 – 5	3	27%
6 – 10	0	0%
11 – 15	0	0%
16 - více	0	0%
Celkem	11	

Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř 75 % odpovědí s četností pouze jednoho nákupu vyjadřuje neochotu zákazníků nakupovat ve Škoda E-shopu pravidelně. Je třeba zákazníky motivovat k opakovaným nákupům a nabídnout jim dostatečně veliký sortiment zboží.

Otázka č. 4

Jak byste hodnotil/a z celkového pohledu Škoda E-shop? (nabídku produktů, přehlednost, platební a dopravní podmínky, atd.)

Tab. 19 Škoda E-shop Odpovědi na otázku č. 4

Hodnocení	Četnost odpovědí	% vyjádření
1	0	0%
2	1	6%
3	3	18%
4	11	65%
5	2	12%
Celkem	17	
Výsledná známka	3,82	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná známka 3,82 vyjadřuje velmi negativní hodnocení Škoda E-shopu jako celku. Více jak 75 % odpovědí mělo podprůměrné hodnocení. Výsledná známka byla velmi ovlivněna šířkou sortimentu nabízeného zboží.

Otázka č. 5

Jaká věc by se podle vás měla změnit nebo doplnit v současném Škoda E-shopu?

Nejčastější odpovědí bylo rozšíření sortimentu, tuto změnu navrhovalo pře 90 % respondentů, následovalo rozšíření partnerů pro vyzvednutí zboží se 7 % a možnost zvolit více produktů na jednu stránku se 3 % odpovědí.

3.3.2. SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených s určitou činností, projektem atd. SWOT analýza analyzuje vnitřní (silné a slabé stránky) i vnější prostředí (příležitosti a hrozby) a jejím cílem je komplexní přehled o zkoumané činnosti jako celku.

Silné stránky

- celkový sortiment náhradních dílů
- zaručená kvalita dílů Škoda Auto
- prodloužená záruční lhůta
- rychlá dostupnost ND
- rozsáhlá síť servisních partnerů
- informovaný personál
- podpora prodeje
- tradice
- reklama

Slabé stránky

- delší reakce na změny situace na trhu
- vyšší ceny
- delší dodací lhůty
- distribuce pouze z centrálního skladu

Příležitosti

- růstová strategie Škoda Auto (nový model každých 6 měsíců)
- dodávky dílů neautorizovaným servisům
- dodávky dílů finálním zákazníkům (internetový obchod)
- otevření nových trhů

Hrozby

- levné neoriginální díly
- krize v automobilovém průmyslu
- rostoucí konkurence
- otevření trhu pro nové dodavatele

3.3.3. Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence byly vybrány následující firmy:

- Auto Kelly a. s.
- Autodíly MJauto, MJ International Transport Spedition & Trading spol. s r.o.

Vybrané konkurenční firmy nabízí náhradní díly většinou přímo finálním zákazníkům. Obchodují s náhradními díly pro více automobilových značek a soustředí se převážně na obrátkové díly. Většinou prodávají díly, které jsou svými vlastnostmi vhodné pro všechny varianty jednoho typu vozidla např. tlumiče pérování pro vozy Škoda Octavia, prodejce nerozlišuje další charakteristiky vozu jako je např. výbava vozu, nebo motorizace.

Konkurenční firmy velmi často využívají různé slevy, odměny a jiné motivační prvky pro zákazníky. Někdy jsou ochotni dodat díl i se ztrátou, jen aby udrželi zákazníka. Hlavní nevýhodou konkurenčních firem je, že nejsou schopni poskytnout kompletní sortiment dílů Škoda Auto.

Z hlediska distribuce, konkurence rozděluje tuzemský trh do několika oblastí. V každé oblasti je zřízena oblastní pobočka, která je dvakrát denně zásobena díly z centrály. Centrální sklady jsou umístěny v Praze a každý den zásobují své jednotlivé pobočky. Pro rozvoz dílů využívají menší, rychlejší a méně nákladné vozy, které dokáží snížit termíny dodání na minimum. Zákazníci si mohou objednat díly přes on-line internetový obchod, faxem nebo telefonicky. Všichni konkurenti poskytují službu zpětného odkupu bez jakékoliv penalizace.

4 Návrh zlepšení systému distribuce

Analýzou současného stavu byly definovány klady a zápory současného systému distribuce náhradních dílů a na jejich základě došlo k rozhodnutí optimalizovat hlavní nedostatky v následujících oblastech:

- dodací termíny u rychlých objednávek a jejich dodržování,
- on-line internetový obchod.

V této kapitole bude navržen optimální způsob řešení výše uvedených nedostatků.

4.1 Návrh nových dodacích termínů u rychlých objednávek

Optimální dodací termín rychlých dodávek lze stanovit pomocí dvou hlavních parametrů:

- času od naložení zboží po složení zboží u posledního zákazníka na trase,
- termíny pro nakládku zboží pro jednotlivé bloky ve skladu

4.1.1 Způsob stanovení dodacích termínů

Základním úkolem byla optimalizace rozvozových tras. Pomocí systému SAP byly pro jednotlivé zákazníky vypočteny objemy dodávek u rychlých objednávek za rok 2012, které byly následně přepočtené na jednotlivé dny.

Následně byly vytvořeny nové trasy metodou nejbližšího souseda. Počet zákazníků na jednotlivých trasách byl omezen denním objemem zboží na trasu. Minimální a maximální objem byl na základě informací od dodavatele navržen na 8 m³ a 24 m³, vzhledem k minimálnímu a maximálnímu vytížení dopravních prostředků.

Po prvotním rozdělení zákazníků do tras podle objemu se dále zákazníci členili podle počtu zákazníků na trase a jejich vzájemné vzdálenosti. Na základě počtu zákazníků a jejich vzdálenosti se vypočítává celkový čas od nakládky až po vyložení zboží u posledního zákazníka na jednotlivých trasách.

Pro výpočet tohoto času byl sestaven vzorec [5.1.1]

$$\frac{d \cdot i + v}{q + m \cdot t} \quad [\text{hod}] \quad [5.1.1]$$

d	vzdálenost mezi zákazníky na trase
i	bezpečnostní koeficient
v	koeficient pro navýšení vzdálenosti v důsledku většího počtu zákazníků v jedné obci
q	průměrná rychlost
m	počet zákazníky na trase
t	průměrný čas vykládky na jednoho zákazníka

K výpočtu vzdálenosti mezi jednotlivými zákazníky byla využita funkce „Najít trasu“ systému Infomapa verze 18. Bezpečnostní koeficient byl do vzorce přidán jako prevence před neočekávanými problémy na trase. Eventuální výskyt dalších zákazníků ve stejném městě měl za následek přičtení koeficientu k celkové vzdálenosti a to následujícím způsobem. Hodnota 4 pro malá města a hodnota 8 pro velká města. Průměrná rychlost byla předpokládána 65 km za hodinu a průměrný čas vykládky u jednoho zákazníka byl stanoven na 20 minut.

Jednotlivé trasy byly rovnoměrně začleněny do bloků A až F a to na základě sestupného řazení všech tras dle počtu km na jednotlivou trasu. Blok F samozřejmě zahrnuje podle již stanovené logiky nejbližší trasy.

4.1.2 Termíny pro nakládku zboží pro jednotlivé bloky ve skladu

Termíny pro nakládku dílů pro jednotlivé bloky ve skladu závisí na možnostech a rychlosti skladu, pracovníků expedice a systému SAP. Na základě jednání s vedoucím expedice a prostudování všech závislých procesů, lze při změně interních procesů zkrátit stanovené termíny nakládky přibližně o 45 minut. U nejvzdálenějších bloků A a B se ovšem budou muset zkrátit časy uzavírek objednávek o jednu hodinu na 17:00.

4.1.3 Dílčí závěr

Hlavním bodem zlepšení systému distribuce byla optimalizace dodacích termínů u rychlých objednávek a jejich dodržování. Z analýzy vyplývající optimální čas 7:43 (pro následující porovnávání bude brán v potaz čas 7:30, který v sobě již zahrnuje časovou rezervu) je možné dodržet při následujících úpravách systému:

- snížení počtu rozvozových tras z původních 44 na 41,
- roztřídění nových tras do stávajících 6 bloků,
- změna časů uzavírek pro objednávání u bloků A a B,
- zavedení nových časů pro nakládku u jednotlivých bloků,
- zavedení nových časů dojezdu pro jednotlivé zákazníky

4.1.4 Porovnání aktuálních hodnot s hodnotami navrženého systému

K porovnání aktuálních a navrhovaných hodnot byly jako zdroj informací použity hodnoty z Přílohy F a Přílohy G. Výsledné porovnání znázorňuje tabulka 20 Porovnání navržených hodnot na straně 74.

Tab. 20 Porovnání navržených hodnot

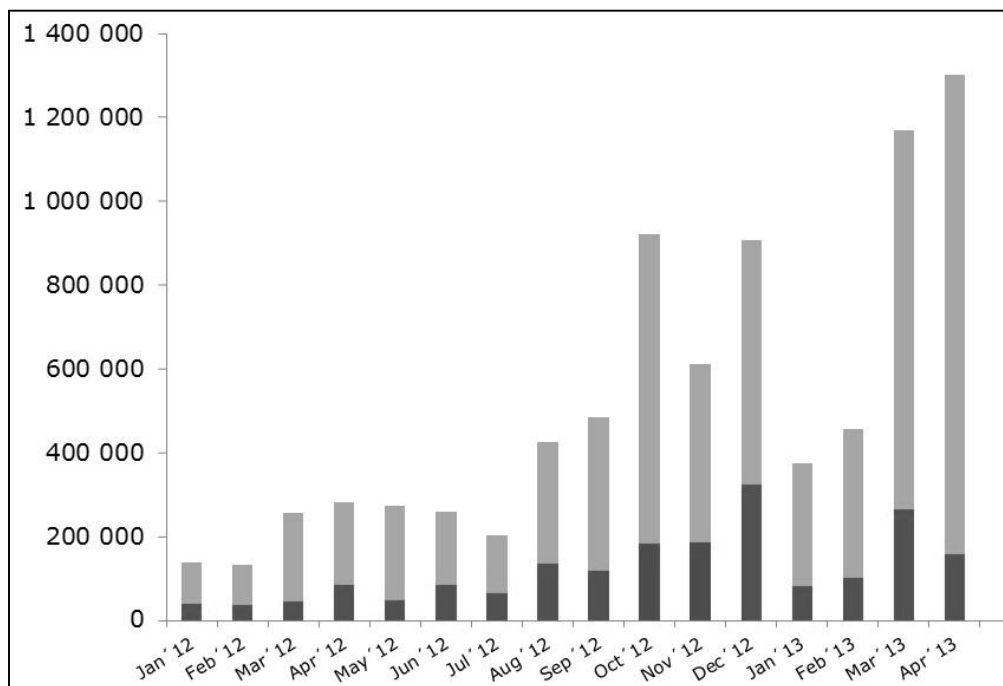
	Aktuální stav	Návrh
Počet bloků	6	6
Celkový počet tras	44	41
Průměrný počet tras v blocích	7,33	6,83
Průměrný počet zákazníků na trase	7,59	8,14
Průměrný čas dojezdu k poslednímu zákazníkovi	8:30	6:41

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Zvýšení popularity internetového prodeje přes Škoda E-shop

Dle výsledků analýzy patří mezi hlavní nedostatky Škoda E-shopu nedostatečná informovanost o možnosti nákupu ŠOD/ŠOP přes internet a neuspokojivá nabídka produktů. Řešením těchto nedostatků je větší marketingová podpora Škoda E-shopu a zavedení nových produktů do nabídky.

Firma Škoda Auto se těmito problémy začala zabývat již v průběhu vzniku této práce. Na grafu 1 Prodeje Škoda E-shop na straně 74 můžete vidět, kdy byly spuštěny marketingové akce na podporu prodeje ŠOD/ŠOP přes internetový obchod (Říjen a Prosinec v roce 2012, Březen a Duben roku 2013). V těchto termínech došlo k rapidnímu navýšení prodeje a současně i k vyšší informovanosti finálních zákazníků. Vzhledem k těmto faktům není v současné době potřeba dále situaci týkající se popularity Škoda E-shopu řešit.



Graf 1 Prodeje Škoda E-shop

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, E-shop report

V současné době lze přes Škoda E-shop nakoupit většinu produktů Škoda originálního příslušenství a předmětů na podporu prodeje tzv. merchandise. Po návrhu možnosti zavedení více Škoda Originálních dílů do nabídky jsem byl informován vedoucím projektu, že tato volba není v souladu se strategií firmy a tudíž v současné době není možné ŠOD ve velké míře zavést do nabídky Škoda E-shopu.

5 Nástin ekonomického zhodnocení

Ekonomické zhodnocení bude, z důvodu utajení a citlivosti finančních podmínek mezi dopravci a Škoda Auto, pouze předpokladem založeným na omezeném množství údajů o cenách a nákladech za přepravu. Z důvodu utajení nákladů jsou všechny níže uvedené ceny již vynásobeny stejným koeficientem.

5.1 Hodnocení stávající situace

Škoda Auto každý měsíc platí dopravním společností za přepravu zboží k zákazníkům průměrně 6 000 000 Kč. Na základě této částky byly spočítány průměrné náklady za rok, průměrné náklady na den a průměrné denní náklady na jednu trasu. Přehledné vyjádření nákladů znázorňuje tabulka 21 Náklady stávající distribuce.

Tab. 21 Náklady stávající distribuce

Průměrné roční náklady	72 000 000 Kč
Průměrné měsíční náklady	6 000 000 Kč
Průměrné denní náklady	285 714 Kč
Průměrné měsíční náklady jednu na trasu	136 363 Kč
Průměrné měsíční náklady na 1 km	609,88 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Hodnocení navrhovaného systému

Vzhledem ke snížení celkového počtu tras došlo ke zvýšení počtu ujetých kilometrů na jedné trase a tudíž i ke zvýšení nákladů na jednu trasu. Na základě průměrných měsíčních

nákladů na 1 km byla vypočítána nová hodnota průměrných měsíčních nákladů na jednu trasu. Pomocí nové hodnoty průměrných měsíčních nákladů na jednu trasu byly spočítány ostatní hodnoty. Výsledné hodnoty jsou znázorněny v tabulce 22 Náklady navrhnutého systému distribuce.

Tab. 22 Náklady navrhnutého systému distribuce

Průměrné roční náklady	71 999 280 Kč
Průměrné měsíční náklady	5 999 940 Kč
Průměrné denní náklady	285 711 Kč
Průměrné měsíční náklady jednu na trasu	146 340 Kč
Průměrné měsíční náklady na 1 km	609,88 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Porovnání ekonomických hodnocení jednotlivých variant

V tabulce 23 Porovnání obou variant je znázorněno porovnání stávající situace a nově navrhovaného systému distribuce.

Tab. 23 Porovnání obou variant

	Stávající situace	Navrhovaný systém	Rozdíl [Kč]	Rozdíl [%]
Průměrné roční náklady	72 000 000 Kč	71 999 280 Kč	720 Kč	0,0000001%
Průměrné měsíční náklady	6 000 000 Kč	5 999 940 Kč	60 Kč	0,0000001%
Průměrné denní náklady	285 714 Kč	285 711 Kč	3 Kč	0,0000105%
Průměrné měsíční náklady jednu na trasu	136 363 Kč	146 340 Kč	-9977 Kč	7,316%
Průměrné měsíční náklady na 1 km	609,88 Kč	609,88 Kč	0 Kč	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě porovnání obou variant bylo zjištěno předpokládané navýšení průměrných měsíčních nákladů na trasu o 7,3 % na celkovou částku 146 340 Kč a nepatrné snížení průměrných denních nákladů o 3 Kč. U ostatních sledovaných nákladů lze usoudit, vzhledem k časovému horizontu, že hodnoty se nezmění.

Závěr

V současné době téměř všechny podniky disponují v menší nebo větší míře určitým řízením logistiky. Všeobecně se traduje, že logistický systém významně ovlivňuje řízení celého podniku. V automobilovém průmyslu, dle mého názoru, platí toto tvrzení dvojnásobně, vzhledem k denním dodávkám dílů pro sériovou výrobu automobilů i pro následné dodávky náhradních dílů k zákazníkům. Škoda Auto, kde jsem tuto Diplomovou práci na téma Cesta náhradních dílů od výrobce k zákazníkovi zpracovával, není výjimkou.

Logistický proces distribuce Škoda originálních dílů a Škoda originálního příslušenství je velmi rozsáhlé téma, a z toho důvodu jsem se po teoretické části zaměřil na optimalizaci dodávek Škoda originálních dílů a Škoda originálního příslušenství zákazníkům v České republice. Dodávky lze optimalizovat úpravou mnoha parametrů, a proto byl proveden průzkum a následná analýza aktuálního stavu. Z výsledků analýzy vyplynuly klady a zápory aktuální situace. Optimalizace dvou nejzávažnějších nedostatků byla poté základem pro další část této práce.

Optimalizace se týkala návrhu nových dodacích termínů u rychlých objednávek a zvýšení popularity internetového prodeje přes Škoda E-shop. Pro odstranění zjištěných nedostatků byl navržen způsob řešení zahrnující následující body:

- snížení počtu rozvozových tras z původních 44 na 41,
- roztřídění nových tras do stávajících 6 bloků,
- změna časů uzavírek pro objednávání u bloků A a B,
- zavedení nových časů pro nakládku u jednotlivých bloků,
- zavedení nových časů dojezdu pro jednotlivé zákazníky,
- větší marketingová podpora Škoda E-shopu,
- zavedení nových produktů do nabídky internetového obchodu.

Na základě výše uvedených návrhů byla provedena finanční analýza nového řešení. Z výsledků finanční analýzy vyplynulo navýšení průměrných měsíčních nákladů na trasu o 7,3 %, ale při zachování téměř neměnných celkových měsíčních a ročních nákladů.

Nově navržené dodací termíny u rychlých objednávek spolu se zavedenými procesy (systém zpracování objednávek, systém řízení skladových zásob, marketingová podpora atd.) budou tvořit konkurenceschopný distribuční systém náhradních dílů na tuzemském trhu, který bude odpovídat požadavkům zákazníků.

Seznam literatury

DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B.: Logistika – procesy a její řízení. Computer Press, Brno, 2003, 334 s. ISBN 80-7226521-0

EMMET, S. Řízení zásob. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3

GROS, I. Logistika. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6

Interní materiály Škoda Auto a. s., Historie firmy

Interní materiály Škoda Auto a. s., Termínový plán skladových objednávek OD a OP

Interní materiály Škoda Auto a. s., Mapa tras

Interní materiály Škoda Auto a. s., E-shop report

LAMBERT, M. D., STOCK, R. J., ELLARM, M. L. Logistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1

SIXTA, J., MACÁT, V. Logistika - teorie a praxe 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0573-3

Seznam příloh

Příloha A Seznam tuzemských servisních partnerů.....	81
Příloha B Dotazník č. 1 Spokojenosti servisních partnerů s distribucí ŠOD/ŠOP	82
Příloha C Dotazník č. 2 Informovanosti finálních zákazníků o Škoda E-shopu	83
Příloha D Úvodní dopis pro dotazník č. 1	84
Příloha E Úvodní dopis pro dotazník č. 2	85
Příloha F Výsledné hodnoty navrhované situace.....	86
Příloha G Výsledné hodnoty stávající situace	87

Příloha A

2892	Autodružstvo Frýdek - Místek	2599	AUTO ŠÍDLA s.r.o.	2235	CAR POINT Karlovy Vary s.r.o.
2892A	Autodružstvo Frýdek-Místek	2662	NEVECOM spol. s r.o.	2896A	Manfred Schöner - Autoservis
2789D	Auto Heller s.r.o.	2886	AMOND, spol. s r.o.	2241	Auto Sael s.r.o.
2434	AUTOSERVIS Bártka a syn, spol. s r.o.	2886A	AMOND, spol. s r.o.	2896	Manfred Schöner - AUTOSERVIS
2290A	Autoservis Crudek s.r.o.	2867	Autostop, spol. s r.o.	2051	Krajské ředitelství policie Karlovy Vary
2203	Autoset Centrum s.r.o.	2616	D R U P O L, výrobní družstvo	2241A	AUTO Sael s.r.o.
2199	KARIREAL a.s.	2107	AUTO MASARIK s.r.o.	2896B	MANFRED SCHÖNER-AUTOSERVIS
2199A	KARIREAL a.s.	2204	AC AUTOCENTRUM ČERNÁ s.r.o.	2039A	AUTO CB, spol. s r.o.
2290	Autoservis Crudek s.r.o.	2124	SRBA SERVIS s.r.o.	2835	AUTO NEJDL s.r.o.
2146	AR CARS s.r.o.	2057A	AUTO Hlaváček a.s.	2283	CAR POINT s.r.o.
2295	AUTO DUBINA, a.s.	2990A	AUTO HEGR, a.s.	2025A	AUTO VOLF, spol. s r.o.
2778B	ADIV, spol. s r.o.	2057	AUTO Hlaváček a.s.	2336	AUTOCENTRUM JAN ŠMUCLER s.r.o.
2704	Autodům Vrána s.r.o.	2047	Krajské ředitelství policie Olomouc	2025C	AUTO VOLF spol. s r.o.
2431	AUTO TOMAN, s.r.o.	2436	SAMOHYL OLOMOUC a.s.-člen SMH	2408A	Auto-Poly spol. s r.o.
2932	AUTOSALON KUDRNA s.r.o.	2990	AUTO HEGR, a.s.	2119	AUTO Berger - plus, s.r.o.
2004B	Autocentra s.r.o.	2163	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.	2616B	D R U P O L, výrobní družstvo
2207	CARBOKOV s.r.o.	2226	AUTOCENTRUM OLOMOUC s.r.o.	2708	AUTOSPOL PLUS spol. s r.o.
2211	Lumir Tvarůžka - AUTOMOTOR	2332	ARS Altmann Praha spol. s r.o.	2405	VEROLD Strakonice s.r.o.
2004A	AUTOCENTRUM ELÁN, s.r.o.	2026	Jaroslav Tichý	2914	Miroslav Špacita-Autoservis
2202	RT TORAX s.r.o.	2120	CARE CAR a.s.	2223	AUTO STRAKONICE spol. s r.o.
2202A	RT TORAX s.r.o.	2522	František Kruml AUTOOPRAVNA	2024D	AUTO ŠEVČÍK c.z. spol. s r.o.
2892C	Autodružstvo Frýdek - Místek	2448	AUTO ELSO s.r.o.	2859	Karel Fröhk - AUTOSERVIS
2004	AUTOCENTRUM ELÁN s.r.o.	2121	Domanský s.r.o.	2458	AUTO KAPÍ s.r.o.
2166	Rudolf Ausficer AUTOSERVIS A + Č	2267	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.	2406C	AUTOPLUS II, s.r.o.
2421C	ARAVÉR CZ s.r.o.	2205	AUTO-BRANKA, spol. s r.o.	2406	AUTOPLUS II, s.r.o.
2421	ARAVÉR CZ s.r.o.	2905	LAURETA AUTO a.s.	2865	AutoDám Chomutov spol. s r.o.
2057D	AUTO Hlaváček a.s.	9092	Schnellecke Bohemia Services, s.r.o.	2424	AUTOSERVIS KADAŇ spol. s r.o.
2768	SAMOHYL MOTOR ZLÍN a.s.	2897	AUTOŽITKA s.r.o.	2426	AUTO MYSLIVEC s.r.o.
2326	SAMOHYL AUTO a.s.	2027B	Offin Car Palace s.r.o.	2941	Zdeněk Kopta - AUTO KOPTA
2141	Daniček s.r.o.	2920	AUTOCENTRUM BOURA spol.s r.o.	2408	Auto - Poly spol. s r.o.
2396	EURO CAR Zlín s.r.o.	2594	Autosalon Louda spol.s r.o.	2525	ZDENĚK SVOBODA - AUTO SVOBODA
2379	BV Auto Zlín s.r.o.	2616A	D R U P O L, výrobní družstvo	2418	Zdeněk Menčík
2122	IVOS Zlín, s.r.o.	2812	Autoprofi & Matějovský, s.r.o.	2950	ABO servis, spol. s r.o.
2437	PP AUTOCENTRUM s.r.o.	9071	Peter - GFK spol. s r.o.	2081	EuroCar EC s.r.o.
2084	Autocentrum Lukáš s.r.o.	2205A	AUTO-BRANKA, spol. s r.o.	2176	GENERAL AUTOMOBIL, a.s.
2084B	Autocentrum Lukáš s.r.o.	2188	MATRIX a.s.	2161A	Servis Auto Opat s.r.o.
2084A	AUTOCENTRUM Lukáš, s.r.o.	2966	Ing. Jiří Janák-AUTO JANÁK	2472	I M O F A, spol. s r.o.
2508	Autoservis Bobeky a. s.	2057C	AUTO Hlaváček a.s.	2234	Autocentrum Na Strži, a. s.
2768A	SAMOHYL MOTOR ZLÍN, a. s.	2770	AUTOSERVIS spol. s r.o.	2804	BEN-CAR spol. s r.o.
2449	JUBEKA, spol. s r.o.	2289	AUTODRUŽSTVO PODBABSÁ	2125	Autoservis 3H spol. s r.o.
2742	AGROTEC a.s.	2757	Přerost a Švorc - auto, s.r.o.	2270	AUTO GOLDCAR a.s.
2742C	AGROTEC, a.s.	2002	ZARIZENÍ SLUŽEB PRO MV	2115	AUTOCENTRUM Dojčák, spol.s r.o.
2364A	TOP CENTRUM car s. r. o.	9078	Lešitě Praha s. p.	2002A	Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra
2296	VISTA car s.r.o.	2945D	HAVEX-auto, s.r.o.	2893A	NH Car, spol. s r.o.
2421B	ARAVÉR CZ s.r.o.	2372	OLFIN Car s.r.o.	2450	Autosalon Klokočka Centrum a.s.
2364	TOP CENTRUM car s.r.o.	2823	AUTOSTYL a.s.	2450C	Autosalon Klokočka Centrum a.s.
2084C	Autocentrum Lukáš s.r.o.	2945	HAVEX-auto s.r.o.	2450E	Autosalon Klokočka Centrum a.s.
2439	AUTOKLEVER spol. s.r.o.	2945B	HAVEX - AUTO s.r.o.	2520	AUTO STYL a.s.
2517	UNICAR, spol. s r.o.	2888	Autosalon ASTRA a. s.	2171	PX AUTO PRAHA s.r.o.
2789	AUTO Heller s.r.o.	2010A	SAN plus, spol. s r.o.	2392A	AUTO-EXNER s. r. o.
2789C	AUTO Heller s.r.o.	2105	KONTAKT - služby motonářům, s.r.o.	2392	AUTO-EXNER s.r.o.
2892B	Autodružstvo Frýdek - Místek	2838	AUTOTREND, spol. s r.o.	2716	TUKAS a.s.
2984	AUTO - B P K spol. s r.o.	2362	AUTO ENGE, a.s.	2707	ČSAO Praha - Černokostelecká, a.s.
2367	Auto color Design s.r.o.	2237	Auto Liberec s.r.o.	9050	TUKAS a.s.
2789A	AUTO Heller, s.r.o.	2158	AUTO KOUTEK s. r. o.	2801	Auto Štěpánek, a.s.
2352	S-Profit Auto, s.r.o.	2866	Zdeněk Kučera - AUTOSPORT	2163	BGA motors s.r.o.
2295A	AUTO DUBINA, a. s.	2046	Krajské ředitelství policie Libereckého kraje	2729	AUTODRUŽSTVO PRAHA
2748	OPACAR s.r.o.	2009	AUTO GREMOS, spol. s r.o.	2923	AUTO JAROV, s.r.o.
2778	ADIV, spol. s r.o. Zeměpodník Slavkov	2144	AUTO HATAŠ s. r. o.	2878	JELÍNEK AUTO TEPLICE s.r.o.
2316	PV - AUTO spol. s r.o.	2594B	Autosalon Louda, spol. s r.o.	2500	AUTOCENTRUM ELÁN, s.r.o.
2542	Automechanika, a.s.	2342	AUTO DESIGN VANKÁT s.r.o.	2160	AUTO IEP servis s.r.o.
2071	Prma, komanditní společnost	2342A	AUTO DESIGN VANKÁT, s.r.o.	2108	AUTON CZ, a.s.
2726	AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.	2117	UNIKOM a.s.	2045	Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje
2015	DOBE - CAR s.r.o.	2148	INPRO s.r.o.	2286	OKIM spol. s r.o.
2271	Autocentrum Přerov CZ s.r.o.	2230	SERVIS H s.r.o.	2330	APA Hradec Králové s.r.o.
2386	CARNOVA s.r.o.	2212	AK auto Kostelec, s.r.o.	2127	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.
2027A	Offin Car Palace s. r. o.	2829	BENO Řezný, s.r.o.	2657	Krajské ředitelství policie Hradec Králové
2220	MOTOR HOBBY, s. r. o.	2334	PYRAMIDA Příbram s.r.o.	2027	Offin Car Palace s.r.o.
2738	Autoservis Hrudoušek spol. s r. o.	2298	Auto I.S.R. a.s.	2372A	OLFIN Car s.r.o.
2057B	AUTO Hlaváček a. s.	2893B	NH Car, spol. s r.o.	2329C	Autocentrum BARTH a.s.
2990B	AUTO HEGR, a. s.	2205B	AUTO-BRANKA spol. s r.o.	2816	VEROLD HRADEC KRÁLOVÉ s.r.o.
2253	FORTEX - AGS, a.s.	2005	MTX spol. s r.o.	2329D	Autocentrum BARTH a.s.
2367A	Auto color Design, s.r.o.	2111	AUTO RADA s.r.o.	2097	Ing.M.Mizera-JSM H.Kral.
2731	Libor Suchý, autoprodějna	2486	AUTO KRALUPY a.s.	2552	Autoproděj DRYML ROSICE, a. s.
2378	INTERMOBIL s.r.o.	2855B	Gerhard Horejska a spol., s r. o.	2594A	AUTOSALON LOUDA s.r.o.
2951	AUTODRUŽSTVO ZNOJMO	2303A	AUTO - Evžen Myslivec s.r.o.	2329	Autocentrum BARTH a.s.
2016	AUTOSALON FK, s.r.o.	2286B	OKIM spol. s r.o.	2855	Autoproděj DUKLA, s.r.o.-Ing. Jiří Plocek
2718	Horácké autodružstvo	2303	AUTO - Evžen Myslivec s.r.o.	2403	Auto Hybeš s.r.o.
2523	Horácké autodružstvo	2353	SAZ - Evžen Myslivec s.r.o.	2076	Autocentrum MERCIA a.s.
2038	A U T O... s.r.o.	2039C	AUTO CB, s.r.o.	2365	SVOS, spol. s r.o.
2427	AUTO RACEK a. s.	2275A	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.	2945F	HAVEX - auto, s.r.o.
2637	AUTOSERVIS NOVOTNÝ spol. s r.o.	2765	AUTO-ŠTADLER s.r.o.	2945E	HAVEX - auto, s.r.o.
2264	CB Auto a.s.	2336A	AUTOCENTRUM Jan Šmucler, s.r.o.	2521	ŠKODA AUTO a.s.,PSC
2024	AUTO ŠEVČÍK c.z., spol. s r.o.	2039	AUTO CB, spol. s r.o.	2885A	Gerhard Horejska a spol., s r. o.
2384	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.	2918	AUTOSERVIS NEDVĚD s.r.o.	2114	AUTO NORTH a.s.
2790	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.	2885C	Gerhard Horejska a spol., s.r.o.	2885	Gerhard Horejska a spol., s r. o.
2636	Vlastimil Popp	2286A	OKIM spol. s r.o.	2134	Auto Anex s. r. o.
2264A	CB Auto, a.s.	2257	AUTOCENTRUM ELÁN, s.r.o.	2010	SAN plus spol. s r.o.
2523A	Horácké autodružstvo	2083	AUTOTRIO PRAHA, s.r.o.	2264B	CB Auto a.s.
2082	Autosalon HORA CZ a.s.	2771	AUTO ADÁMEK, spol. s r.o.	2997	AUTOSERVIS JINDRA s.r.o.
2968	JE & NE, spol. s r.o.	2756	Václav Brejla - AB AUTO BREJLA	2413	AR SERVIS s.r.o.
2394	ROS, a.s.	2112	PROFI AUTO SERVIS s.r.o.	2017	AUTOCENTRUM TA a.s.
2419	Autocentrum ROS, a.s.	2161	Servis Auto Opat s.r.o.	2331	Krajské ředitelství policie Plzeň
2339A	AUTO-PYTELA	2457	FEMAT, spol. s r.o.	2275	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.
2864A	AUTO-BAYER, s.r.o.	2450B	Autosalon Klokočka Centrum a.s.	2025	AUTO VOLF spol. s r.o.
2453	IVACAR 2000, a.s.	2430	Bezpečnostní inf. služba -BIS	2025B	AUTO VOLF spol. s r.o.
2826	Autonova Bmo, spol. s r.o.	2150	Z-INVEST spol. s r. o.	2802	AUTOspektrum 2000 s.r.o.
2742D	AGROTEC, a. s.	2323	Porsche Česká republika s.r.o.	2875	AUTO Červený s.r.o.
2325	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.	9051	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.	2756A	Václav Brejla-AB AUTO BREJLA
2460	AUTO - SPEKTRUM - ACC, spol. s r.o.	2074	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.	2110	Autocentrum BUPI, s.r.o.
2864	AUTO - BAYER, s.r.o.	2757A	Přerost a Švorc-auto, s.r.o.	2427B	AUTO RACEK, a. s.
2476	MAGNUM CAR, a.s.	2893	NH Car, spol. s r.o.	2037	SEŽEV-REKO, a.s.
2339	AUTO-PYTELA s.r.o.	2767	Josef Michl - MOTORSPORT	2717	MÁCA, s.r.o.
2769	AUTOS, spol. s r.o.	2428	AUTOMEDIA s.r.o.	2292	Auto Vysočina s.r.o.
2860	AUTOSPOL, s.r.o.	2551	AZ SERVIS, s.r.o.	2140	AUTO DOBROVOLNÝ V. M. s.r.o.
2261	TOP AUTOSALON BLANSKO s.r.o.	2058	K.E.I. GROUP, s.r.o.	2427A	AUTO RACEK a. s.
2480	AUTO Tišnov, s.r.o.	2973	AUTA TÁBOR s. r. o.	2407	Verold Benešov, spol. s r.o.
				2278	AUTOCENTRUM VOTICE s.r.o.

Příloha B

Dotazník na téma spokojenost servisních partnerů s distribucí ŠOD/ŠOP.

Vámi vybrané odpovědi prosím zakroužkujte (v případě opravy chybnou odpověď přeškrtněte).

Hodnocení otázek 1 = výborné 5 = nedostačující

1. Jak jste spokojeni, z pohledu termínů dodávek, s rozdělením objednávek na rychlé a skladové? (ZORY- denní dodávky, ZOSK- dvě dodávky měsíčně)
1 2 3 4 5
2. Jak jste spokojeni, z pohledu vývoje trhu a požadavků zákazníka, s termíny dodávek ŠOD/ŠOP?
1 2 3 4 5
3. Jak jste spokojeni s informovaností ze strany Škoda Auto u zpožděných dodávek?
1 2 3 4 5
4. Jak jste spokojeni s určenými časy dodávek ŠOD/ŠOP?
1 2 3 4 5
5. Jak jste spokojeni s dodržováním určených časů dodávek ŠOD/ŠOP?
1 2 3 4 5
6. Jaký čas dodání, z hlediska optimálního chodu vašeho podniku, by byl pro vás nejvýhodnější?
5:00 5:30 6:00 6:30 7:00 7:30 8:00 8:30 9:00 9:30 10:00 10:30 11:00
7. Jak jste spokojeni s časy dodávek ze Škoda Auto s porovnáním s časy dodávek konkurence?
1 2 3 4 5
8. Jak jste spokojeni s ostatními službami týkajícími se dodávek zboží ŠOD/ŠOP? (odvoz prázdných palet, využití nočního boxu, doprava výměnných dílů atd.)
1 2 3 4 5
9. Jak jste spokojeni s portálem B2B jakožto prostředkem objednávání a zdrojem informací?
1 2 3 4 5
10. Jste partnerem Škoda E-shop?
Ano Ne
11. Jaká věc by se podle vás měla změnit v současné distribuci ŠOD/ŠOP?

Příloha C

Dotazník na téma spokojenost servisních partnerů s distribucí ŠOD/ŠOP.

Vámi vybrané odpovědi prosím zakroužkujte (v případě opravy chybnou odpověď přeškrtněte).
Hodnocení otázek 1 = výborné 5 = nedostačující

1. Víte o možnosti objednávání ŠOD/ŠOP prostřednictvím internetového obchodu Škoda Auto (tzv. Škoda E-shop) ?

Ano Ne

2. Využíváte možnosti nákupu přes Škoda E-shop?

Ano Ne

3. Kolikrát jste již ve Škoda E-shopu nakoupil?

1 2-5 6-10 11-15 16- více

4. Jak byste hodnotil z celkového pohledu Škoda E-shop? (nabídku produktů, přehlednost, platební a dopravní podmínky, atd.)

1 2 3 4 5

5. Jaká věc by se podle vás měla změnit nebo doplnit v současném Škoda E-shopu?

Příloha D

Vážený pane/ Vážená paní

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění přiloženého dotazníku na téma spokojenost servisních partnerů s distribucí ŠOD/ŠOP. Výsledky tohoto dotazníku budou použity v diplomové práci na téma Cesta náhradních dílů od výrobce k zákazníkovi se zaměřením na systém distribučních kanálů.

Vyplněný dotazník prosím zašlete zpět na níže uvedenou adresu nejpozději do konce Prosince 2012.

Bc. Miroslav Šona

Škoda Auto a. s.

Škoda Parts Center, Průmyslová zóna východ

Plazy, Mladá Boleslav 293 60

Předem děkuji za Váš čas a ochotu

S pozdravem

Miroslav Šona

Příloha E

Vážený pane/ Vážená paní

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění přiloženého dotazníku na téma informovanost finálních zákazníků o internetovém obchodu Škoda E-shop. Výsledky tohoto dotazníku budou použity v diplomové práci na téma Cesta náhradních dílů od výrobce k zákazníkovi se zaměřením na systém distribučních kanálů.

Vyplněný dotazník prosím zašlete zpět na níže uvedenou adresu nejpozději do konce Prosince 2012.

Bc. Miroslav Šona

Škoda Auto a. s.

Škoda Parts Center, Průmyslová zóna východ

Plazy, Mladá Boleslav 293 60

Předem děkuji za Váš čas a ochotu

S pozdravem

Příloha F

Trasa	Blok	Počet zákazníků na trase	Uzavírka objednávek	Odvolání	Nakládka	Dodávka poslednímu obchodníkovi na trase	Doba jízdy celé trasy (hod)	Délka trasy
1	A	7	12:15 17:00	12:30 17:10	18:00-19:30	4:00-5:30	9	431
2		7					9	400
3		8					10	458
4		8					9	411
5		8					10	415
8		8					9	384
10		8					9	305
9	B	7	12:45 17:00	13:00 17:10	19:00-20:30	3:30-5:30	7	318
12		8					8	356
13		8					8	305
14		10					9	345
15		8					8	310
18		10					9	330
20		11					10	361
6	C	8	13:15 18:00	13:30 18:35	20:30-22:00	3:30-5:00	7	292
7		8					7	289
11		8					7	303
17		9					7	253
21		9					6	234
22		10					8	281
28		8					6	237
16	D	8	18:00	18:35	23:00-02:00	5:00-7:30	5	230
19		9					6	215
24		9					6	194
27		9					6	185
29		8					5	177
31		9					6	184
32		8					6	211
23	E	9	18:00	18:35	2:00-4:00	6:30-7:30	5	156
25		8					5	169
26		9					6	154
30		8					5	133
36		7					3	94
38		8					4	109
39		7					4	101
33	F	8	18:00	18:35	3:00-4:30	6:30-7:30	4	70
34		7					3	86
35		6					2	78
37		6					3	86
40		7					3	94
41		8					3	94

Příloha G

Trasa	Blok	Počet zákazníků na trase	Uzavírka objednávek	Odvolání	Nakládka	Dodávka poslednímu obchodníkovi na trase
1	A	9	12:15 18:00	12:30 18:10	19:00-20:30	6:30-8:00
2		8				
3		7				
4		9				
5		7				
6		6				
7		7				
8	B	7	12:45 18:00	13:00 18:10	20:00-21:30	5:30-6:00
9		7				
10		7				
11		8				
12		8				
13		9				
14		7				
15		8				
16	C	9	13:15 18:00	13:30 18:35	23:00-0:30	9:00-9:30
17		6				
18		7				
19		7				
20		6				
21		9				
22		6				
23		9				
24	D	8	18:00	18:35	0:30-3:30	8:00-9:30
25		8				
26		10				
27		11				
28		4				
29		12				
30		9				
31	E	10	18:00	18:35	4:00-6:00	6:30-7:30
32		9				
33		6				
34		8				
35		9				
36		8				
37		7				
38	F	5	18:00	18:35	3:30-5:00	10:00-10:30
39		8				
40		7				
41		8				
42		5				
43		7				
44		2				